Budget de fonctionnement | Budget d'investissement | Plan d'emprunt

2017-2018 à 2021-2022

# Résumé du plan d'entreprise

Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada

# Table des matières

**1. Résumé** ..... **1**

**2. Mandat** ..... **3**
Mandat de la société ..... 3
Réalisation du mandat ..... 3

**3. Profil de la société** ..... **12**
Vision de FAC ..... 12
Proposition de valeur de FAC ..... 12
Responsabilité sociale ..... 12
Gouvernance d'entreprise ..... 13
Portefeuille de prêts de FAC ..... 17
Secteur des services financiers ..... 18

**4. Tendances et développements dans les secteurs agricole et financier** ..... **20**
Rendement et résultats prévus de 2016-2017 ..... 23

**5. Thèmes stratégiques, objectifs et mesures de rendement** ..... **26**
Processus de planification stratégique ..... 26
Gestion du risque d'entreprise ..... 27
Carte stratégiques de la société ..... 33

**6. Plan financier** ..... **55**
Budget de fonctionnement ..... 57
Budget d'investissement ..... 68
Résumé du plan d'emprunt ..... 68

**7. Renseignements** ..... **69**
Produits et services ..... 69
Prêts et contrats de location-financement ..... 71
Glossaire ..... 72
Emplacement des bureaux ..... 76
Personnes-ressources ..... 77

**Annexe A – Énoncé relatif aux priorités** ..... **I**

**Annexe B – Engagement à l'égard des résultats** ..... **v**

# 1.0 | Résumé

L'agriculture canadienne nourrit la planète. Participante importante de l'économie, elle contribue chaque année pour des milliards de dollars au produit intérieur brut du Canada et crée et préserve des emplois dans les diverses collectivités du pays. Les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens s'emploient à produire des aliments salubres de haute qualité, tout en gérant la complexité des marchés en évolution, des tendances de consommation, des défis sur le plan des ressources humaines et de bien d'autres facteurs.

Compte tenu de l'ensemble des facteurs avec lesquels ils composent, les producteurs, agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires doivent transiger avec un partenaire financier de confiance et bien informé. Financement agricole Canada (FAC) est la seule institution financière du Canada qui se consacre exclusivement aux besoins des membres de l'industrie agricole et aux possibilités qui s'offrent à eux. Elle joue un rôle crucial dans leur réussite, en offrant des produits et services spécialisés qui les aident à développer leur entreprise, à tirer profit de nouvelles occasions d'affaires et à innover de manière à accroître leur efficience et leur durabilité.

La gestion financière rigoureuse de FAC lui permet de servir l'industrie autant durant les périodes d'adversité que de prospérité. Par ailleurs, la société atteint ou dépasse ses objectifs financiers depuis plus de deux décennies. Au cours de la période de planification quinquennale, FAC prévoit verser près de 50 milliards de dollars en financement dans le but d'aider l'industrie à prospérer. FAC exerce ses activités avec efficience et offre des taux équitables aux agriculteurs, agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens.

Les attentes actuelles relatives au versement de dividendes témoignent de la vigueur de l'industrie agricole canadienne au cours de la dernière décennie et tiennent compte de la taille de FAC et de son statut de société d'État fédérale non imposable. Ainsi, FAC prévoit verser au gouvernement du Canada un dividende de 1,7 milliard de dollars pendant la période de planification-quinquennale. Le versement de dividendes peut varier en fonction des résultats financiers réels et de la croissance du portefeuille.

Le Plan d'entreprise de 2017-2018 à 2021-2022 découle du processus de planification stratégique de FAC. Au cours de l'élaboration de ce plan, la société a poursuivi sa pratique de mise en équilibre des ressources et des activités requises afin d'appuyer la croissance planifiée de son portefeuille et de ses revenus. La stratégie de FAC comporte cinq axes prioritaires :

- *une réussite commerciale durable*, ce qui lui permet de maintenir sa solidité financière de manière à pouvoir servir les clients durant tous les cycles économiques;
- *d'excellentes relations clients*, ce qui lui permet d'offrir aux clients une expérience qui répond à leurs besoins;
- *une gestion efficace du risque d'entreprise*, ce qui protège la société et ses excellentes relations clients en veillant à ce qu'elle agisse avec diligence afin de cerner, de gérer et de maîtriser le risque;
- *l'excellence de l'exécution*, ce qui lui permet de s'assurer de l'excellence des relations clients à l'aide de la technologie et de systèmes et de processus efficaces;
- *une culture à rendement élevé*, ce qui lui permet de s'assurer que la façon dont ses employés travaillent ensemble concourt à l'offre d'une excellente expérience client.

Durant cette période de planification, FAC continuera de concentrer ses efforts sur ces cinq axes prioritaires, et plus particulièrement sur l'amélioration de l'expérience client, afin de pouvoir protéger et consolider ses excellentes

relations clients. FAC offrira de nouveaux services pour satisfaire les besoins des clients existants et de nouveaux produits pour attirer la génération montante de producteurs et d'exploitants. Grâce à des investissements dans les technologies et les solutions numériques, les clients pourront faire affaire avec FAC partout et au moyen de n'importe quel appareil. Une technologie de pointe permettra également aux employés d'accéder à l'information et aux connaissances nécessaires pour offrir aux clients des conseils personnalisés répondant à leurs besoins.

FAC tirera parti d'outils et de processus de gestion du risque simplifiés et avancés grâce auxquels les employés pourront protéger et consolider les relations clients et faire progresser les activités d'affaires, tout en gérant efficacement les risques inhérents aux institutions financières. L'expérience employé sera aussi améliorée à l'aide de nouvelles stratégies en matière d'apprentissage, de diversité et de santé mentale.

En mettant en œuvre la stratégie énoncée dans le présent plan, FAC demeurera autonome et pleinement engagée à répondre aux besoins de l'industrie agricole canadienne, peu importe le cycle économique.

# 2.0 | Mandat

## 2.1 Mandat de la société

L'agriculture canadienne joue un rôle essentiel en appuyant l'économie du Canada et en nourrissant une population mondiale croissante. Le système agricole et agroalimentaire canadien contribue annuellement pour plus de 100 milliards de dollars au PIB et fournit un emploi sur huit au Canada. En tant que plus important fournisseur de services financiers et commerciaux adaptés à l'industrie agricole et agroalimentaire au Canada, FAC veille à ce que les producteurs et les agroentrepreneurs aient accès au capital, aux produits spécialisés, aux connaissances et aux services dont ils ont besoin pour réussir aujourd'hui et dans l'avenir.

Le mandat de FAC est précisé dans la *Loi sur Financement agricole Canada* :

> *La société a pour mission de mettre en valeur le secteur rural canadien en fournissant des services et produits financiers et commerciaux, spécialisés et personnalisés, aux exploitations agricoles – notamment les fermes familiales – et aux entreprises – notamment les petites et moyennes entreprises – de ce secteur qui sont des entreprises liées à l'agriculture. Les activités de la société visent principalement les exploitations agricoles, notamment les fermes familiales.*

En plus de la *Loi sur Financement agricole Canada*, FAC est régie par les lois et les règlements fédéraux suivants ou y est assujettie :

- *Loi sur l'accès à l'information*
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Code canadien du travail*
- *Loi sur le multiculturalisme canadien*
- *Loi canadienne anti-pourriel*
- *Loi sur les conflits d'intérêts*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi sur l'assurance-emploi*
- *Loi fédérale sur la responsabilité*
- *Loi sur la gestion des finances publiques*
- *Loi sur les langues officielles*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*

FAC respecte également d'autres lois fédérales et provinciales, dont les lois sur les titres fonciers, les lois sur la médiation en matière d'endettement agricole et les différentes lois visant les sûretés et hypothèques mobilières, la protection de l'environnement, la faillite, l'assurance, la santé et la sécurité au travail et les valeurs mobilières.

## 2.2 Réalisation du mandat

FAC est le seul fournisseur de services financiers et commerciaux exclusivement conçus pour l'industrie agricole et agroalimentaire.

Le financement de la production primaire constitue son activité principale et représente 86,5 % de son portefeuille de prêts. La société sert également les agroentreprises à toutes les étapes de la chaîne de valeur, allant des fournisseurs aux transformateurs.

FAC remplit son mandat en offrant des prêts et des services à l'industrie agricole et agroalimentaire. Elle offre également des logiciels de gestion, des programmes de formation ainsi que des connaissances visant à aider les clients et autres intervenants du secteur agricole à prendre des décisions éclairées.

Les activités de FAC sont harmonisées avec les priorités du gouvernement du Canada. En mettant l'accent sur des activités qui permettent à l'industrie de réaliser pleinement son potentiel, FAC peut aider le ministre de l'Agriculture et de

l'Agroalimentaire à soutenir l'industrie agricole pour qu'elle soit un chef de file de la création d'emplois et de l'innovation.

FAC réalise son mandat en concentrant ses efforts sur les activités suivantes, qui cadrent avec l'orientation énoncée dans la lettre de mandat du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire datée du 31 août 2016 :

**Fournir des produits, des services et une expertise adaptés aux besoins de l'industrie**
En tant qu'unique institution financière au Canada exclusivement axée sur l'agriculture canadienne, FAC veille à ce que les producteurs et les agroentrepreneurs canadiens aient accès à du capital et à un vaste éventail de produits et de services financiers et commerciaux. Ceux-ci comprennent les prêts hypothécaires à long terme, le crédit à court terme, le financement sur stocks (aide les concessionnaires à financer les stocks détenus aux fins de revente aux producteurs), les contrats de location-financement et le capital de risque.

Outre les produits et services adaptés aux besoins de l'industrie, FAC embauche et forme des employés qui sont passionnés d'agriculture et qui connaissent l'industrie agricole canadienne. Ainsi, les employés sont capables de nouer des relations solides et fructueuses avec les clients de FAC et d'être des partenaires qui aident les clients à prospérer et à prendre de l'expansion dans un environnement opérationnel complexe et en constante évolution.

**Veiller à ce que les producteurs et les agroentrepreneurs aient accès au capital dont ils ont besoin peu importe le cycle économique**
FAC comprend l'importance de demeurer financièrement viable pendant tous les cycles économiques afin de soutenir les clients autant dans les périodes de prospérité que dans les périodes d'adversité. FAC vise à atteindre un juste équilibre entre les ressources utilisées pour fournir des services financiers et commerciaux à l'industrie agricole et sa capacité de contrôler ses coûts et de mener ses activités de façon efficiente afin de continuer d'obtenir d'excellents résultats financiers et de servir l'agriculture canadienne à l'avenir.

L'industrie agricole est sensible à la volatilité des prix des produits de base, aux mauvaises conditions météorologiques et aux maladies du bétail et des cultures. FAC adopte une vision à long terme et demeure résolue à aider les clients et l'industrie dans les périodes difficiles en leur offrant un accès à des capitaux.

L'engagement de la société envers le secteur agricole a pris tout son sens durant la crise financière de 2009. Alors que les priorités de nombreuses institutions financières les éloignaient de l'agriculture, une forte demande de crédit auprès de FAC a occasionné une hausse de 2,7 % de sa part du marché de la dette agricole. Une fois que la crise financière s'est résorbée, les autres institutions financières se sont à nouveau intéressées à l'agriculture canadienne. Leur présence renouvelée sur le marché a contribué à créer un climat plus concurrentiel pour les options de financement agricole, ce qui a eu un effet bénéfique sur l'industrie et a entraîné une baisse de la part de marché de FAC.

En plus d'assurer un accès stable au crédit à l'industrie agricole, la vision à long terme de l'agriculture de FAC permet à tous les secteurs de l'industrie d'avoir un accès constant à du crédit. En 2003, lorsque les partenaires commerciaux du Canada ont fermé leur frontière aux exportations de bœuf canadien à la suite de la découverte de cas d'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), FAC a connu une hausse de la demande de crédit pour le secteur bovin. Pendant que d'autres acteurs du marché revoyaient leurs stratégies, FAC demeurait active sur le marché grâce à sa vision à long terme. Les cas d'ESB ont occasionné une contraction importante de la dette bovine totale et du nombre d'élevages bovins au Canada durant les deux années qui ont suivi leur découverte (2004 et 2005). En effet, la dette bovine a diminué de 3,0 % en 2004 et de 13,2 % en 2005, alors que le nombre d'élevages a

diminué de 5 850, soit une réduction de 11,4 % sur deux ans. Durant la même période, la croissance du portefeuille de prêts au secteur bovin de FAC s'est poursuivie aux taux de 3,0 % (du 1er avril 2004 au 31 mars 2005) et de 7,7 % (du 1er avril 2005 au 31 mars 2006).

**Aider les familles agricoles, les producteurs et les entreprises à toutes les étapes de la chaîne de valeur à prendre de l'expansion et à innover**

L'accès à du capital permet aux producteurs et aux agroentrepreneurs d'adopter des pratiques et des modèles d'affaires novateurs grâce auxquels ils peuvent prendre de l'expansion, réduire leurs coûts de production, mettre au point de nouveaux produits, être concurrentiels sur les marchés étrangers et tirer parti des nouveaux débouchés commerciaux qui se présentent.

À titre de société d'État, FAC comble les lacunes qui existent sur le marché du financement pour les petits et les moyens producteurs. Selon les données d'un sondage sur la concurrence mené par FAC, la société n'est en concurrence avec d'autres prêteurs que pour 25 % des prêts de moins d'un million de dollars. À titre de comparaison, elle est en concurrence pour environ 54 % des prêts de plus d'un million de dollars. Les petits et les moyens producteurs sont essentiels à la prospérité économique du secteur rural canadien, mais comme leurs prêts sont inférieurs à un million de dollars, ils ne sont pas considérés comme des clients d'importance par bon nombre d'institutions financières. FAC comprend qu'il existe des exploitations prospères de toute taille et elle est un partenaire clé pour ces plus petits producteurs.

**Soutenir la prochaine génération de producteurs et d'agroentrepreneurs canadiens**

FAC comprend l'importance des jeunes agriculteurs et entrepreneurs dans l'industrie. Elle a conçu un éventail de programmes et de services destinés spécifiquement à la prochaine génération. Des produits et des services comme les prêts Transfert et Jeune agriculteur de FAC facilitent le transfert des fermes aux générations montantes, ainsi que l'entrée de nouveaux agriculteurs dans l'industrie.

FAC soutient aussi les jeunes agriculteurs et investit dans leur succès grâce à son programme FAC sur le campus. Les jeunes agriculteurs sont invités à participer à des événements en salle, notamment les forums FAC et les événements Perspectives agricoles et du Carrefour du savoir agricole, ainsi qu'à accéder à des outils multimédias en ligne sur FAC.ca qui portent sur des sujets comme la gestion financière agricole, les ressources humaines et la planification de la relève.

En 2015-2016 et en 2016-2017, FAC a formé un Groupe consultatif de la relève composé de neuf producteurs à rendement élevé âgés de moins de 40 ans des quatre coins du pays. Ce conseil a pour but de recueillir les points de vue des participants sur leur vision de l'avenir de l'agriculture canadienne, ainsi que leurs commentaires et leurs idées sur la façon dont FAC peut continuer à améliorer l'expérience client pour répondre aux besoins de la prochaine génération. La rétroaction reçue a été intégrée aux activités prévues qui sont liées à l'amélioration et au perfectionnement des produits et services offerts par FAC.

**Faire en sorte que les entreprises agricoles novatrices ont accès à du capital et à de l'expertise**

FAC investit dans des fonds de capital-risque axés sur l'agriculture. Ces fonds sont gérés par Avrio Capital. Avrio est en mesure d'attirer d'autres investisseurs à se joindre à son fonds ainsi qu'à des occasions de placement individuelles. Ces fonds offrent du financement sous forme de dette subordonnée, de financement mezzanine ou d'instruments de capitaux propres. La stratégie de FAC relative au capital-risque vise à assurer l'accès à du capital à haut risque et à de l'expertise au nombre croissant d'entreprises novatrices et d'aider ainsi l'industrie à réaliser un potentiel inexploité.

**Maintenir la compétitivité de l'industrie en partageant des connaissances**
Outre le financement, FAC procure de l'information et des connaissances commerciales axées sur l'agriculture. Elle offre des ateliers portant sur la gestion, des événements d'apprentissage, des outils multimédias, des publications ainsi que des logiciels de gestion visant à aider les clients et toute personne du secteur agricole canadien à réussir dans un milieu d'affaires en constante évolution et toujours plus complexe.

Les ateliers et les événements d'apprentissage, les publications et les outils multimédias de FAC sont offerts gratuitement et sont conçus expressément pour l'industrie. En offrant des événements et du contenu qui suscitent l'engagement, la motivation, l'innovation et la mise en application, FAC aide les producteurs, les agroentrepreneurs et les autres intervenants du secteur agricole canadien à perfectionner leurs pratiques de gestion.

**Aider le public à mieux comprendre l'agriculture canadienne**
Jamais la provenance des aliments et la façon dont ils sont produits n'ont suscité un intérêt aussi vif qu'aujourd'hui. Les consommateurs ont de nombreuses questions et il importe que les réponses qu'ils reçoivent soient apportées par les acteurs de l'industrie agricole.

Lancée par FAC, *L'agriculture, plus que jamais* est une cause pilotée par l'industrie qui vise à améliorer les perceptions et à susciter un dialogue positif à l'égard de l'agriculture canadienne en encourageant ceux et celles qui œuvrent dans l'industrie à s'exprimer haut et fort, à raconter leurs expériences et leurs histoires et à partager leurs connaissances.

En sensibilisant les partenaires de l'industrie et les producteurs à la nécessité d'établir un lien direct avec les consommateurs et le public, et en offrant des ressources et de la formation en ligne pour les aider à établir ces liens, FAC peut aider l'industrie agricole canadienne à protéger son permis social d'exploitation. En améliorant les perceptions à son égard, l'industrie agricole canadienne sera aussi mieux placée pour attirer les ressources humaines et les investissements dont elle a besoin pour assurer sa croissance et sa prospérité.

Soutenir la viabilité à long terme de l'industrie en l'aidant à améliorer les perceptions du public est une bonne chose pour l'agriculture canadienne ainsi que pour la prospérité à long terme de FAC. La cause *L'agriculture, plus que jamais* a également permis à FAC de consolider sa relation avec des intervenants essentiels de l'industrie (clients, associations sectorielles, partenaires d'affaires, personnes d'influence et autres), dont bon nombre comptent parmi les quelque 480 partenaires officiels.

**Établir des partenariats avec d'autres institutions financières**
Une saine concurrence sur le marché et un choix d'options de financement sont nécessaires pour assurer la réussite des agroentreprises et des agriculteurs canadiens, et ce, peu importe le cycle économique. Il en va de même des partenariats qui permettent de créer des solutions de financement novatrices adaptées aux besoins diversifiés des clients.

La société collabore avec les coopératives de crédit afin d'échanger des renseignements, de trouver des possibilités de coopération et de se pencher sur des questions d'intérêt commun touchant le marché et les politiques. FAC et les coopératives de crédit ont établi un comité de liaison afin de trouver des occasions de mieux travailler ensemble. FAC continue d'étudier des possibilités de partenariat au moyen d'initiatives comme les ententes de participation à des prêts, la prestation de services complémentaires aux producteurs et la création de mécanismes pour faciliter la coopération au niveau local. FAC parraine aussi des ateliers et des événements d'apprentissage en collaboration avec des coopératives de crédit.

FAC et les banques canadiennes collaborent à titre de partenaires de financement des exploitations agricoles et des agroentreprises.

Les banques à charte agissent souvent comme chef de file financier pour les prêts syndiqués auxquels FAC participe. FAC donne son avis tant au consortium bancaire qu'au client, en s'appuyant sur son expertise de l'industrie agricole. Elle a aussi conclu des protocoles d'entente avec des institutions financières dans le but d'explorer des options de partenariats financiers.

**Établir des partenariats avec d'autres sociétés d'État pour aider l'industrie à accéder à de nouveaux débouchés**
Veiller à ce que les producteurs et les agroentrepreneurs aient accès aux marchés internationaux et soient en mesure de tirer parti des débouchés résultant des négociations commerciales est vital pour la prospérité à long terme de l'agriculture canadienne.
FAC collabore avec Exportation et développement Canada (EDC), la Banque de développement du Canada (BDC) et d'autres organismes gouvernementaux afin d'explorer des moyens de créer des occasions pour les producteurs et les agroentrepreneurs canadiens, et pour faire évoluer l'agriculture canadienne.
La société collabore avec EDC et la BDC afin de faciliter l'accès des agroentreprises canadiennes aux marchés internationaux.

FAC et EDC tirent d'ailleurs profit de leur expertise, de leur savoir, de leurs processus et de leurs produits respectifs pour mieux servir les clients à la recherche de solutions d'exportation et de placements internationaux en leur facilitant l'accès à du financement international et à des outils de gestion du risque. FAC et la BDC échangent de l'information sur différents sujets comme les transactions conjointes actuelles et éventuelles et les recommandations de leurs services commerciaux respectifs.

## Autres priorités du gouvernement

**Nominations au Conseil d'administration – soutenir le gouverneur en conseil dans le processus de nomination**
FAC et son Conseil d'administration observent strictement le nouveau processus du gouvernement relatif à la nomination des administrateurs. FAC a collaboré avec les bureaux du sous-ministre et du ministre à l'élaboration du profil d'administrateur, de l'avis de recrutement, des critères de sélection et de la stratégie de publication dans le but de constituer un bassin diversifié de candidats qualifiés.

Le Comité de gouvernance d'entreprise du Conseil est aussi le comité de nomination du Conseil, et trois membres de ce comité siégeront au comité de sélection qui sera chargé d'interviewer les candidats et de convenir d'une courte liste de candidats à présenter au ministre.
Le Conseil d'administration de FAC est composé du président-directeur général de FAC et de onze membres indépendants. À l'heure actuelle, sept des onze postes occupés par des membres indépendants sont à pourvoir entre février 2017 et février 2018.

**Cadre stratégique relatif à la gestion du capital et au versement de dividendes pour les sociétés d'État à vocation financière**
Au cours de la dernière année, le ministère des Finances et les sociétés d'État à vocation financière ont collaboré à l'élaboration d'un cadre stratégique commun relatif à la gestion du capital et au versement de dividendes, qui a été approuvé par le ministre des Finances et qui devrait être intégré aux lignes directrices du Conseil du Trésor au cours de la prochaine année. L'intention est de renforcer la gouvernance financière, la surveillance et l'administration des finances publiques tout en atténuant le risque lié à la recapitalisation des sociétés d'État à vocation financière.

Le cadre a pour objectif de veiller à ce que les sociétés d'État soient dotées des méthodes pertinentes pour déterminer leurs besoins de capital, qu'elles gèrent efficacement leur capital en fonction du risque et que des dividendes soient versés à l'actionnaire lorsque le capital excède les niveaux déterminés nécessaires à l'atteinte des objectifs. Le cadre énonce aussi des attentes minimales en matière de communication en ce qui a trait au risque, au capital et au rendement financier.

FAC satisfait déjà aux nouvelles exigences grâce à une politique de gestion du capital bien établie et approuvée par le Conseil ainsi qu'à un processus d'évaluation de la suffisance du capital (PESCI) interne. Les informations à fournir dans le plan d'entreprise de FAC ont été mis à jour de manière à tenir compte des nouvelles exigences en matière d'informations à fournir, et le Conseil d'administration de la société a récemment approuvé une politique sur les dividendes mise à jour pour se conformer aux nouvelles exigences en matière de dividendes. L'état de préparation de FAC à l'égard du nouveau cadre témoigne de sa détermination à maintenir des pratiques prudentes en matière de gestion financière et de gestion des risques.

**Diversité et inclusion**
À titre de société d'État fédérale, FAC est résolue à bâtir une main-d'œuvre qui reflète la diversité de ses clients et de la main-d'œuvre canadienne en général. À cette fin, FAC mène un grand nombre d'activités pour s'assurer d'offrir un milieu de travail accueillant et inclusif et d'être en mesure de recruter et de maintenir en service des personnes aux antécédents variés. Ces activités sont présentées dans la stratégie de FAC en matière de diversité et cadrent avec l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la diversité et de l'inclusion.

Un groupe d'affinités avec les Autochtones (GAA) chargé d'encourager un milieu de travail inclusif qui rend hommage à la culture, à l'histoire et aux traditions autochtones et qui permet aux employés autochtones de réaliser pleinement leur potentiel a été mis sur pied à FAC. Le GAA participera à l'élaboration de stratégies et de tactiques qui influenceront l'épanouissement, le perfectionnement et le maintien en poste des employés autochtones à FAC.

FAC a noué un partenariat avec le programme « Campus for All » de l'Université de Regina, qui offre des possibilités d'apprentissage aux étudiants ayant une déficience intellectuelle. Après avoir terminé leurs cours sur le campus, les étudiants sont jumelés avec des employeurs qui peuvent leur offrir des possibilités d'emploi à temps partiel intéressantes et personnalisées. FAC a embauché avec succès trois étudiants ayant participé à ce programme et envisage d'accroître sa participation.

**Performance environnementale de FAC**
FAC est déterminée à améliorer la performance environnementale de ses activités internes, ainsi qu'à aider l'industrie à en faire autant en offrant des outils et en partageant des connaissances.

FAC prend des mesures pour réduire son empreinte sur l'environnement. La société collabore avec ses locateurs à la mise en œuvre de stratégies d'économie d'énergie dans les immeubles qu'elle occupe. À l'heure actuelle, elle utilise les données sur ses émissions de 2012 comme référence. Depuis cette année-là, FAC a réduit ses émissions de 9 %. Des améliorations éconergétiques à ses espaces de bureaux ont entraîné une réduction des émissions de l'ordre de 6 % par rapport aux niveaux de 2012, tandis que les diminutions des déplacements en avion et sur la route ont entraîné une baisse de 15 % des émissions liées aux déplacements.

FAC ne cesse de mettre en œuvre de nouveaux programmes conçus pour aider les employés à réduire leur empreinte sur l'environnement, comme un programme de covoiturage pour les employés du siège social, et continuera à chercher des moyens d'inciter ses employés à améliorer l'empreinte écologique de la société.

**Santé et bien-être des employés**
FAC est consciente qu'un milieu de travail sain, où l'on se préoccupe notamment du bien-être mental des employés, est indispensable à la mobilisation des employés et à la capacité de la société d'offrir une expérience client extraordinaire.

Pour mettre au point la stratégie de FAC en matière de santé mentale, les Ressources humaines ont analysé des données existantes sur la santé comme l'utilisation de médicaments

d'ordonnance, des statistiques sur l'invalidité de longue durée et de courte durée, le recours au Programme d'aide aux employés et à leur famille, ainsi que des données recueillies au moyen d'un sondage mené auprès des employés sur leur bien-être du point de vue de la santé mentale. À la lumière de cette analyse, la société a établi une série d'initiatives qui seront mises en œuvre au quatrième trimestre de 2016-2017 et se poursuivront au cours des trois prochains exercices. Veuillez consulter la section 5 pour obtenir de plus amples renseignements.

En outre, FAC offre des services aux employés dans le cadre du Programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF), dont l'accès à des services professionnels et confidentiels de counseling pour les employés et les membres de leur famille.

## Directives du gouvernement

**Régime de retraite et rémunération des employés**
FAC a pris des mesures pour que ses régimes de retraite soient conformes à la directive du gouvernement fédéral reçue en 2014.
Le premier objectif de la directive, soit faire passer l'âge normal de la retraite à 65 ans pour les nouveaux employés embauchés le 1er janvier 2015 et après, ne s'applique pas à FAC puisque le régime de retraite à prestations déterminées (PD) n'est plus offert aux nouveaux cotisants depuis le 1er janvier 2009.
Le deuxième objectif visait à atteindre graduellement un ratio de partage de 50-50 des coûts de cotisation entre l'employé et l'employeur, et ce, pour tous les cotisants et pour tous les régimes d'ici le 31 décembre 2017.

Le Conseil d'administration et FAC se sont engagés à offrir aux employés une rémunération, des avantages sociaux et un régime de retraite justes, concurrentiels et qui peuvent être maintenus à long terme. Le recrutement et le maintien en poste des employés sont des éléments cruciaux à la réussite de toute entreprise. FAC revoit chaque année la rémunération globale en argent de ses employés et soumet les résultats à l'approbation du Comité des ressources humaines du Conseil d'administration. L'équipe de la rémunération de FAC compare la société à un groupe uniforme d'organismes des secteurs public et privé comparables sur le plan de la taille, de l'emplacement géographique, de l'industrie et du secteur. La rémunération globale en argent comprend le salaire de base et la rémunération conditionnelle. FAC n'offre aucune mesure incitative à long terme.

**Voyages et accueil**
FAC a reçu la directive du gouvernement sur les dépenses de voyage et d'accueil, soit le décret C.P. 2015-1104, daté du 16 juillet 2015. FAC s'y conforme entièrement depuis le 31 mars 2016. Voir la section 6 pour les détails sur les rapports sur ces dépenses.

FAC continue de s'assurer que les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements sont gérées avec prudence et probité et qu'ils représentent l'utilisation des fonds la plus économique et efficiente, compte tenu de la nature de l'activité par rapport à la réalisation de son mandat de base.

FAC a pris des mesures pour améliorer la transparence et la communication au public de sa gestion des dépenses de voyage et d'accueil. Les politiques de FAC sur les dépenses, ainsi que ses rapports sur les dépenses annuelles totales de voyages, d'accueil et de conférence et les dépenses trimestrielles de voyages et d'accueil de l'Équipe de gestion d'entreprise et du Conseil d'administration sont accessibles sur le site Web de FAC.

## Autres engagements

**Tarification**
La tarification est un élément fondamental de la réussite financière de FAC et de sa compétitivité sur le marché. En 2015-2016, des recherches ont été menées pour mieux comprendre les pratiques de l'industrie en matière de tarification et pour évaluer la situation actuelle à ce chapitre à FAC. La société s'engage à établir des taux de prêt qui sont comparables à ceux sur le marché. Elle

s'efforce donc d'offrir des taux qui ne sont ni les plus élevés, ni les plus bas.

En 2016-2017, FAC a continué à affiner sa stratégie en matière de tarification en menant l'initiative « Amélioration de la structure et de la gouvernance en matière de tarification ». Cette initiative visait principalement à améliorer et à officialiser les systèmes et les processus internes de FAC liés à la tarification des prêts afin de permettre à la direction de mieux gérer ses activités d'affaires. Les travaux visant à soutenir l'élaboration d'un cadre de tarification qui précisera tous les éléments de la tarification et permettra de mieux les comprendre s'achèveront en 2016-2017. Le cadre de tarification établira une structure de gouvernance de la tarification qui favorisera la réalisation des stratégies et des objectifs financiers de la société, et garantira sa viabilité à long terme.

Vous trouverez de plus amples renseignements sur l'initiative en matière de tarification de FAC dans la section 5.

**Installations du siège social**
Au début de 2013, FAC a entamé un plan visant à regrouper les employés de son siège social dans deux tours communicantes. Le propriétaire des bureaux de FAC a achevé la construction d'une nouvelle tour adjacente à la tour du siège social et FAC partage la nouvelle tour avec d'autres locataires. Les employés de FAC sont maintenant regroupés dans les deux tours communicantes.

Selon l'analyse de rentabilisation de 2013, les coûts de ce projet pluriannuel étaient estimés à 20,5 millions de dollars, incluant les dépenses en immobilisations et d'autres coûts.

Le plan de 2016-2017 prévoit des coûts d'immobilisations de 6,0 millions de dollars liées au projet de consolidation du siège social, soit 4,2 millions pour les améliorations locatives et 1,8 million pour le mobilier et l'équipement de bureau. Pour 2016-2017, on prévoit que les coûts d'immobilisation liés à ce projet s'établiront à 1,5 million de dollars, ce qui est attribuable à des dépenses moins élevées que prévu pour le mobilier et l'équipement ainsi que pour les améliorations locatives, qui devront peut-être être achevées ultérieurement. Le plan de 2017-2018 indique un retour à des coûts plus normaux liés aux installations du siège social.

**Stratégie de FAC en matière de ressources humaines**
Des leaders exceptionnels ainsi qu'une culture d'entreprise dynamique constituent le fondement de la stratégie de FAC en matière de ressources humaines. FAC continuera de mettre l'accent sur l'approfondissement de sa culture axée sur la responsabilisation à 100 % et sur les partenariats engagés.

La façon dont les leaders se comportent et entretiennent des liens avec les membres de leurs équipes et leurs partenaires est le facteur qui contribue le plus à soutenir la culture de FAC et à créer une expérience employé saine. Tandis que la société s'apprête à entamer la dernière année de son plan triennal (2015-2016 à 2017-2018), qui vise à approfondir sa culture et à favoriser le développement de leaders exceptionnels, elle continue de déployer des efforts pour s'assurer que les leaders ont accès aux outils et à la formation qui les aident à s'épanouir et à perfectionner leurs compétences en leadership. Pour soutenir cette culture, FAC continuera à inculquer aux employés les concepts clés de sa culture à rendement élevé et à leur enseigner les moyens de les mettre en pratique au travail. La société demeure résolue à édifier un réseau de personnes de talent pour assumer les fonctions de direction à FAC dans l'avenir.

Depuis 2014, FAC s'emploie à créer et à mettre en œuvre un processus plus structuré de gestion de la relève en partenariat avec ses leaders. Ce processus aide FAC à identifier des leaders qui ont le potentiel de progresser dans des postes de niveau supérieur et de créer, de mettre en œuvre et de faire le suivi des plans de perfectionnement pour les aider à réaliser leur potentiel.

**Résultats et exécution**

À titre de société d'État fédérale, FAC s'engage à avoir une influence positive sur la vie des Canadiens en contribuant à la vigueur, au dynamisme et à la durabilité du secteur agricole canadien, de manière à assurer la solidité, la viabilité et la sécurité alimentaire du Canada.

Le système agricole et agroalimentaire canadien apporte une contribution annuelle de plus de 100 milliards de dollars à l'économie canadienne et emploie une personne sur huit au Canada. FAC joue un rôle vital en offrant du financement, des connaissances et d'autres services spécialisés aux producteurs primaires, aux familles agricoles et aux exploitants du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire qui sont l'essence de la réussite de l'ensemble du système agricole et agroalimentaire.

En réalisant son mandat grâce à l'offre de produits spécialisés, de services, de connaissances et de soutien aux producteurs et aux exploitants canadiens du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire, FAC incarne un partenaire de confiance, ce qui permet aux acteurs de l'industrie de créer de bons emplois et des possibilités intéressantes dans les collectivités rurales partout au pays et ainsi d'être des moteurs de l'économie canadienne. Pour avoir un aperçu des résultats que FAC compte réaliser pour ses clients, l'agriculture canadienne et tous les Canadiens et Canadiennes, ainsi que de ses résultats et de ses indicateurs et cibles de performance clés attendus, consultez l'annexe B, Résultats attendus.

# 3.0 | Profil de la société

FAC rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. FAC fournit du financement et d'autres services à plus de 100 000 clients.[1] La société compte plus de 1 700 employés passionnés de l'agroindustrie et cent bureaux situés principalement en milieu rural.

L'origine de FAC remonte à 1929, lorsque la Commission du prêt agricole canadien est créée pour fournir du crédit hypothécaire à long terme aux agriculteurs. Puis, en 1959, la *Loi sur le crédit agricole* est établie et la Société du crédit agricole voit le jour pour prendre la relève de la Commission du prêt agricole canadien. Elle est alors une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En 1993, la *Loi sur la Société du crédit agricole* est promulguée. Cette loi donne à la société un mandat de même que des pouvoirs de prêt élargis. Ce nouveau mandat permet à la société d'offrir des services financiers aux exploitations agricoles, notamment les particuliers, les sociétés agricoles et les groupements agricoles, sous le régime d'une seule loi.

En 2001, la *Loi sur Financement agricole Canada* reçoit la sanction royale, ce qui permet à la société d'offrir une gamme encore plus vaste de services aux producteurs agricoles, aux exploitants d'entreprises agroalimentaires et aux agroentrepreneurs.

## 3.1 Vision de FAC

La vision suivante fait en sorte que le personnel demeure axé sur l'avenir de FAC.

*Toute la chaîne de valeur agricole et agroalimentaire est d'avis que FAC œuvre pour l'avenir de l'agroindustrie. Nous sommes reconnus comme la source de savoir et de produits et services de financement adaptés aux besoins des producteurs et des agroentrepreneurs. Nos clients font la promotion de FAC et ne peuvent s'imaginer faire des affaires sans elle. Nous avons à cœur notre responsabilité sociale et environnementale et nous sommes un employeur de choix partout où nous sommes présents. Nous facilitons les processus d'affaires tant pour les clients que pour les employés. FAC est financièrement solide et stable et investit considérablement dans l'industrie agricole et agroalimentaire.*

## 3.2 Proposition de valeur de FAC

La proposition de valeur de FAC précise ce à quoi peuvent s'attendre les clients existants et potentiels lorsqu'ils font affaire avec FAC. Elle est détaillée sur le site Web de la société sous À propos de FAC > Qui nous sommes>Mission, vision et valeurs.

## 3.3 Responsabilité sociale

### Valeurs d'entreprise

FAC a pris l'engagement d'œuvrer pour l'avenir de l'agroindustrie. Elle le fait en visant toujours plus haut, en menant ses activités au profit de ses clients et en favorisant la réalisation du plein potentiel de chaque employé. Les valeurs d'entreprise de FAC représentent ses valeurs essentielles et elles sont détaillées sur le site Web de la société sous À propos de FAC > Qui nous sommes > Mission, vision et valeurs.

### Responsabilité sociale d'entreprise

En tant que société socialement responsable et soucieuse de l'environnement qui exerce ses activités d'affaires de manière durable,

[1] Les clients de FAC comprennent tous les clients ayant un solde de prêt actif qui sont des emprunteurs principaux, des coemprunteurs ou des cautions pour des prêts à des particuliers ou à des sociétés, dans les champs d'activité de la production primaire, de l'agroentreprise et agroalimentaire et des alliances.

FAC accorde une attention spéciale aux besoins de ses clients, de ses employés, des communautés où se trouvent ses bureaux, de l'industrie agricole et de l'ensemble de la société canadienne.

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) s'inscrit dans le cadre des valeurs de FAC et la guide dans toutes ses activités. En 2015-2016, FAC a publié son sixième rapport annuel sur la RSE, qui est disponible sur son site Web, sous À propos de FAC > Gouvernance > Rapports > Responsabilité sociale d'entreprise.

FAC s'efforce d'exercer l'ensemble de ses activités de manière socialement responsable.

Une saine gouvernance et la transparence sont des principes fondamentaux sur lesquels sont fondées les pratiques de FAC en matière de RSE. La société fait preuve d'intégrité et est responsable envers ses intervenants, conformément à toutes les lois et aux plus hautes normes de déontologie.

FAC estime qu'en plus d'être la bonne chose à faire, agir de manière socialement responsable contribue à une saine gestion des affaires. Les activités de RSE de FAC soutiennent sa stratégie opérationnelle et contribuent à assurer sa réussite à long terme.

Le cadre de RSE de FAC touche cinq secteurs :

**Agriculture et alimentation**
FAC soutient le développement d'une industrie agricole canadienne durable, concurrentielle et novatrice en offrant de la formation et de l'information ainsi qu'en appuyant des initiatives et en formant des partenariats qui font progresser l'agroindustrie.

**Communauté**
FAC favorise des collectivités fortes et dynamiques où vivent et travaillent ses clients et ses employés, en se concentrant sur les régions rurales du Canada.

**Clients**
FAC met l'accent sur les producteurs primaires, ainsi que sur les fournisseurs et les transformateurs qui font partie de la chaîne de valeur agricole. Elle offre à ses clients des solutions souples de financement, de l'assurance et des logiciels à prix concurrentiel ainsi que des programmes d'apprentissage et d'autres services commerciaux.

**Employés**
FAC favorise une culture axée sur la responsabilisation, le partenariat et la diversité et offre une expérience employé exceptionnelle.

**Environnement**
FAC améliore sa performance environnementale et encourage l'industrie à améliorer la sienne en lui offrant des outils et de l'information.

### Pratiques culturelles

Aux valeurs d'entreprise de FAC viennent s'ajouter des pratiques culturelles qui décrivent explicitement les comportements que les membres du personnel et du Conseil d'administration sont tenus de manifester avec leurs collègues, les clients, les partenaires, les fournisseurs et les intervenants.

## 3.4 Gouvernance d'entreprise

### Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de FAC est représentatif de l'ensemble de l'industrie agricole canadienne. Son expertise contribue grandement à la vision et à l'orientation stratégique de la société. Le Conseil veille à ce que FAC demeure axée sur sa vision, sa mission et ses valeurs, ainsi que sur la réalisation de son rôle d'intérêt public.

Les membres du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Tous les membres du Conseil, à l'exception du président-directeur général, sont indépendants de la direction de FAC. Ils apportent une expérience collective en agriculture, en administration des affaires et

en finance à la gouvernance d'une société d'État qui est au service d'une industrie de plus en plus complexe.

Le Conseil compte 12 membres, y compris le président-directeur général et le président du Conseil. Les biographies complètes des membres du Conseil d'administration sont détaillées sur le site Web de FAC sous À propos de FAC > Leadership > Conseil d'administration.

Le Conseil et ses comités se réunissent habituellement cinq fois par année. Quatre de ces réunions sont des séances de travail régulières qui se tiennent au siège social de FAC, à Regina. L'autre est la réunion de planification stratégique du Conseil. Celle-ci est tenue conjointement avec l'assemblée publique annuelle de la société, qui a lieu dans un endroit différent chaque année pour donner aux membres du Conseil l'occasion de rencontrer des employés, des clients et des intervenants de différentes régions du pays et, ainsi, d'avoir une meilleure idée des enjeux auxquels fait face l'agriculture au Canada.

Le Conseil est responsable de la gouvernance générale de la société. Il veille à ce que les activités de la société servent les intérêts supérieurs de celle-ci et ceux du gouvernement du Canada, conformément aux dispositions de la *Loi sur l'financement agricole Canada* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les membres du Conseil jouent un rôle de gérance, participent au processus de planification stratégique et approuvent l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de la société. Le Conseil est aussi chargé de veiller à la détermination des risques associés aux activités de FAC. Il s'assure que des pouvoirs et des contrôles appropriés sont en place, que les risques sont gérés adéquatement et que l'atteinte des buts et des objectifs n'est pas compromise.

Le président-directeur général est responsable des activités quotidiennes de la société. Les rôles et les responsabilités du président et des membres du Conseil, du président-directeur général et de tous les comités du Conseil sont consignés par écrit dans des mandats et des profils qui sont disponibles sur demande. Ces documents décrivent les six grands domaines de responsabilité du Conseil :

- la gouvernance d'entreprise;
- la communication de l'information financière et l'obligation d'informer le public;
- les relations avec le gouvernement et la RSE;
- l'intégrité (sur les plans juridique et éthique);
- le perfectionnement des dirigeants;
- la planification stratégique et la gestion du risque.

Le Conseil d'administration comporte quatre sous-comités : le Comité d'audit, le Comité de gouvernance d'entreprise, le Comité des ressources humaines et le Comité de gestion du risque.

Le **Comité d'audit** est entièrement composé d'administrateurs qui n'ont aucun lien avec la direction. Tous ses membres ont des connaissances en finance et sont dirigés par le président du comité, qui est considéré comme un expert financier.

Le Comité d'audit veille à l'intégrité, l'exactitude et la présentation, en temps opportun, des rapports financiers de la société. Le comité surveille également la fonction d'audit interne de FAC afin de s'assurer que la société se conforme aux lois, règlements et normes d'éthique et de déontologie. Il veille, en outre, au maintien d'une relation de travail continue entre FAC et le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG).

Le **Comité de gouvernance d'entreprise** examine les pratiques de gouvernance et fait des recommandations de pratiques saines au Conseil d'administration. Il surveille le processus de planification stratégique de FAC et son programme de RSE. Il agit aussi à titre de comité responsable des nominations au Conseil.

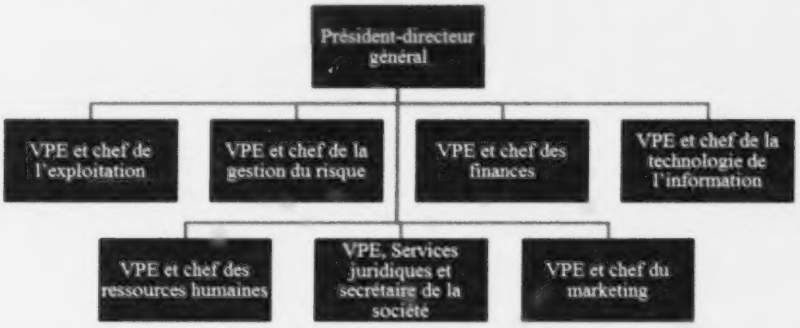
Le Comité de gouvernance d'entreprise examine régulièrement le nombre, la structure et le

mandat des comités du Conseil. Il est également responsable de l'évaluation du rendement des administrateurs, des comités et du Conseil dans son ensemble. Il surveille en outre les politiques de FAC en matière d'éthique et de conflit d'intérêts ainsi que le *Code de déontologie* que doivent respecter les employés et les membres du Conseil.

Le **Comité des ressources humaines** effectue un examen de la structure de rémunération, les régimes de retraite, les plans de relève et les programmes d'apprentissage des employés de la société ainsi que le Programme d'avantages accessoires de la haute direction. Le comité fournit également son soutien dans la sélection, l'établissement des objectifs et l'évaluation du rendement du président-directeur général.

Le **Comité de gestion du risque** est entièrement composé d'administrateurs qui n'ont aucun lien avec la direction. Il a pour mandat général d'aider le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance touchant la détermination et la gestion des risques. Le Comité de gestion du risque surveille la gestion du risque à l'échelle de la société; il examine la propension et les seuils de tolérance au risque de FAC en fonction desquels le rendement des activités de la société sera mesuré, surveillé et contrôlé et recommande au Conseil de les approuver. Enfin, le Comité de gestion du risque est responsable d'examiner et d'approuver les politiques de gestion du risque de FAC, de fournir des conseils sur l'incidence des risques associés à des enjeux stratégiques et à de nouveaux produits et services ainsi que de veiller à ce que FAC respecte les limites fixées en matière de propension au risque.

## Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE)




L'Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE) se compose du président-directeur général et des vice-présidents exécutifs. Assujettis au *Code de déontologie*, les membres de l'ÉGE et de l'Équipe des cadres supérieurs de FAC suivent les plus hautes normes en matière de conduite commerciale, professionnelle et personnelle. Tous les cadres dirigeants, à l'exception du président-directeur général, sont rémunérés selon les politiques et les échelons de rémunération approuvés par le Conseil. Le gouverneur en conseil fixe la rémunération du président-directeur général.

L'ÉGE est responsable des résultats d'affaires et de la prise de décisions d'entreprise, notamment en ce qui concerne la vision stratégique, l'affectation des ressources d'entreprise et la résolution des grandes questions stratégiques. Les biographies complètes des cadres dirigeants sont détaillées sur le site Web de FAC sous À propos de FAC > Leadership > Équipe de gestion d'entreprise.

### Équipe des cadres supérieurs

L'Équipe des cadres supérieurs (ÉCS) se compose du président-directeur général, des vice-présidents exécutifs et des vice-présidents. Cette équipe participe à l'établissement des priorités d'entreprise qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques conformément au mandat et à l'orientation approuvée de la société.

### Cadre de gouvernance

FAC a établi un cadre de gouvernance et les comités suivants afin de guider le Conseil, l'ÉGE et l'ÉCS dans la prise de décisions d'entreprise.

Le **Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP)** détermine et met à exécution l'orientation de la société sur les plans financier et commercial en fonction de la stratégie et du cadre relatif à la propension au risque qui ont été approuvés. Cela comprend l'établissement des taux de financement, la diversification du portefeuille et le placement des liquidités, l'harmonisation avec les stratégies d'entreprise et la planification financière ainsi que l'atteinte des cibles de rendement du portefeuille.

Le **Comité de crédit** évalue le risque de crédit pour les demandes de prêt élevées afin de veiller à ce que les propositions de prêt faites aux clients respectent les seuils de tolérance au risque souhaités et que la structure et les modalités du financement soient adéquates. Il s'assure aussi de la prise en compte d'autres éléments tels le risque lié à la réputation du client et le rapport risques-tarification du prêt.

Le **Comité de la politique de crédit** surveille l'établissement des politiques régissant le financement, le crédit-bail et les produits personnalisés; il veille à ce qu'elles tiennent compte des seuils de tolérance au risque et de la culture de gestion du risque de FAC ainsi que des pratiques exemplaires de l'industrie, et

qu'elles soient conformes aux lois et aux règlements pertinents.

Le **Comité de gestion du risque d'entreprise** conseille le chef de la gestion du risque, surveille la gouvernance en matière de gestion du risque d'entreprise ainsi que les pratiques de gestion du risque, et favorise une culture de gestion du risque à FAC, conjointement avec l'ÉGE. Le comité surveille la gestion des risques d'entreprise, ce qui comprend la formulation d'avis sur la propension et la tolérance au risque de la société, ainsi que sur les politiques et les pratiques en matière de risque. Le comité fournit des recommandations et des renseignements au chef de la gestion du risque, au Comité de gestion du risque du Conseil et au Conseil.

Le **Comité directeur du programme Horizon** fournit une orientation stratégique à l'ÉGE en ce qui concerne les processus de gestion du rendement et de la rémunération. Ce comité évalue également tous les postes au moyen du système de classification de FAC.

Le **Comité de retraite** fournit des conseils au Comité des ressources humaines du Conseil d'administration afin de s'assurer que le régime de retraite est administré de façon efficace. Il veille au financement et à l'administration du régime et de la caisse de retraite conformément à la *Loi sur les normes de prestation de pension* et la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Le Comité de retraite remplit aussi le rôle d'administrateur du régime pour la société en surveillant et en examinant les activités de la caisse de retraite. Enfin, il veille à ce que les employés aient une meilleure compréhension du régime de retraite.

Le **Comité de tarification** conseille le CGAP sur toutes les questions liées à l'établissement des taux des prêts. Il surveille les taux et rajuste légèrement la tarification en fonction des marges cibles de FAC. Il rend compte régulièrement au CGAP des résultats et des enjeux liés à la tarification et lui formule des recommandations quant à l'approbation de rajustements substantiels des taux.

L'**Équipe de mise en œuvre de la stratégie** (ÉMS) approuve les projets d'entreprise qui facilitent la mise en œuvre de la stratégie d'affaires de FAC.

Le **Comité de gestion du capital-risque** approuve les engagements de capital auprès de gestionnaires de fonds tiers aux fins de placements de capital-risque.

## 3.5 Portefeuille de prêts de FAC

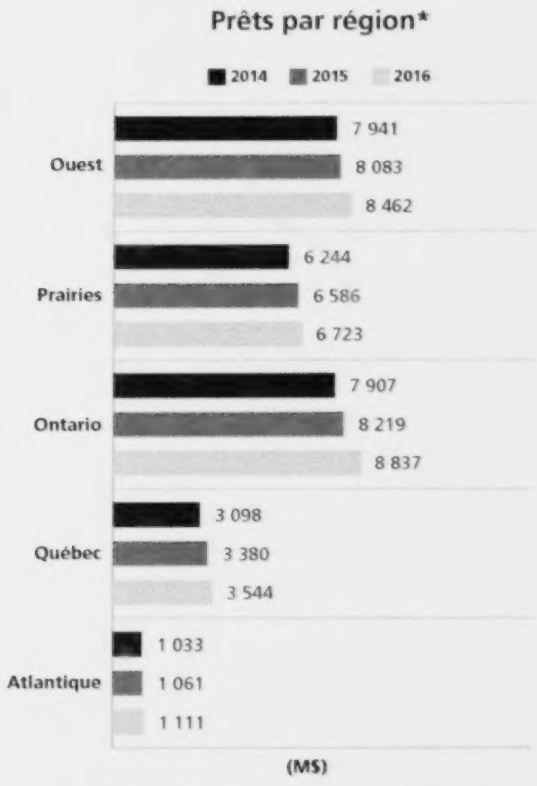
### Portefeuille par secteur

FAC accorde du financement dans tous les secteurs de l'agriculture. Cela lui permet de diversifier son portefeuille de prêts et de réduire les risques associés à certains secteurs en particulier.

*Les prêts excluent les commissions sur prêt reportées.

### Portefeuille par région géographique

En accordant du financement dans toutes les régions agricoles à l'échelle du Canada, FAC est en mesure de répartir les risques sur une base géographique, tout en faisant la promotion de l'agriculture comme industrie solide et dynamique.




*Les prêts excluent les commissions sur prêt reportées.

## 3.6 Secteur des services financiers

Le marché agricole est servi par les banques à charte, les coopératives de crédit (caisses populaires et *credit unions*), les organismes de prêt provinciaux, les programmes de financement des fabricants de matériel agricole, les programmes de financement d'intrants de culture et les établissements de financement indépendants. À l'échelle nationale, les principaux prêteurs sont FAC, les banques à charte ainsi que les coopératives de crédit.

Selon le Bureau du surintendant des institutions financières et l'Association canadienne des coopératives financières, on trouve au Canada :

- 29 banques nationales (y compris six grandes banques à charte);
- 56 filiales et succursales de banques étrangères;
- 45 sociétés de fiducie;
- 71 sociétés d'assurance-vie;
- 316 *credit unions* et caisses populaires à l'extérieur du Québec.

Au nombre de ceux qui fournissent du financement à l'industrie agricole se trouvent les sociétés d'État et les organismes provinciaux suivants :

- la ATB Financial;
- la Agriculture Financial Services Corporation (AFSC);
- Finances Î.-P.-É.;
- la Financière agricole du Québec (FADQ);
- la Société des services agricoles du Manitoba (MASC);
- la Commission de l'aménagement agricole du Nouveau-Brunswick;
- le Nova Scotia Farm Loan Board (NSFLB).

## Part du marché

Selon Statistique Canada, la dette agricole en cours a augmenté de 8,5 % pour atteindre 91,79 milliards de dollars en 2015. Les parts de FAC des dettes hypothécaire et non hypothécaire ont diminué respectivement de 0,73 % et de 1,38 %, ce qui se traduit par une baisse globale de 1,06 point de pourcentage et porte la part de marché de FAC à 27,14 %.

Avec leur part de 34,19 milliards de dollars de la dette agricole canadienne, seules les banques à charte avaient une part plus importante que FAC (24,92 milliards de dollars).

Malgré une diminution de sa part de marché pour une troisième année consécutive, la société a tout de même augmenté son portefeuille de prêts de 1,3 milliard de dollars en 2015, soit une hausse par rapport au 1,1 milliard de dollars constaté à l'exercice précédent.

Les banques à charte ont enregistré la hausse la plus importante du pourcentage de la part de marché en 2015. Elle a augmenté de 1,14 % pour s'établir à 37,25 %, enregistrant des hausses autant de la dette hypothécaire que non hypothécaire.

La part de marché des coopératives de crédit a diminué légèrement, soit de 0,28 %, pour s'établir à 14,78 % en 2015.

Les organismes gouvernementaux provinciaux sont demeurés plutôt constants, augmentant leur part de marché de seulement 0,47 % en 2015. La part de marché de la ATB Financial a augmenté de 0,14 % en 2015 pour s'établir à 3,22 %.

**Part de marché au 31 décembre***

*Les résultats historiques sont mis à jour chaque année par Statistique Canada.

# 4.0 | Tendances et développements dans les secteurs agricole et financier

## Perspectives macroéconomiques

L'économie canadienne devrait connaître une croissance modérée au cours de la période prévisionnelle, puisque les exportations et les investissements réalisés par les entreprises canadiennes demeurent faibles, principalement en raison de la conjoncture économique mondiale. De fait, l'économie européenne demeure chancelante; celle des États-Unis s'améliore, même si les bases pour lui assurer une croissance forte et durable semblent précaires; et l'économie chinoise est en perte de vitesse. Cette conjoncture signifie une réduction des possibilités d'exportation pour les entreprises canadiennes. De plus, la production est toujours supérieure à la demande dans le marché mondial du pétrole, ce qui devrait soutenir des prix faibles pour cette ressource.

Par conséquent, une croissance du produit intérieur brut de 1,5 à 2,5 % par année est prévue pour la période de planification quinquennale, si l'on se fie aux moyennes de prévisions du marché. En outre, une croissance économique ténue et de l'incertitude viendront appuyer la politique de faible taux d'intérêt de la Banque du Canada, qui devrait conserver le taux de financement à un jour à 0,50 % en 2017 et 2018, puis l'augmenter légèrement en 2019. On prévoit donc que les taux hypothécaires demeureront faibles, à l'avantage des emprunteurs. D'ici la fin de 2021, le taux moyen d'une hypothèque à terme de cinq ans devrait être de 4,5 %. Une croissance économique modérée aidera à contenir l'inflation, qui devrait être en moyenne de 2,1 % durant la période quinquennale, soit dans la fourchette cible de la Banque du Canada. Un marché du pétrole stable, mais dont les prix sont relativement faibles, devrait maintenir la valeur du dollar canadien inférieure à celle du dollar américain. On prévoit d'ailleurs que le dollar canadien demeurera dans la fourchette de 0,75 à 0,80 $ US durant la période quinquennale.

## Santé financière de l'agriculture canadienne

En 2015, pour la première fois en plus de cinq ans, le total du passif des exploitations agricoles canadiennes a augmenté plus rapidement que la valeur des actifs. En effet, l'augmentation de la dette agricole a été de 8,9 % comparativement à 6,2 % pour les actifs[2]. Cette tendance a été constante dans l'ensemble des provinces. Le bilan du secteur agricole dressé par Statistique Canada indique un affaiblissement de la situation financière par ailleurs très saine des exploitations agricoles canadiennes.

1. Liquidité – En 2015, le ratio du fonds de roulement a diminué pour s'établir à 238 % (263 % en 2014), soit son niveau le plus faible depuis 2009. La moyenne quinquennale la plus récente est de 264 %. En d'autres termes, les exploitations agricoles canadiennes sont moins capables de respecter leurs obligations financières à court terme.
2. Solvabilité – En 2015, la dette agricole totale a augmenté plus rapidement que le total des actifs. Par conséquent, le ratio d'endettement a aussi augmenté et laisse présager une orientation différente que celle des six dernières années. Malgré la légère hausse qui l'a fait passer à 15,5 %, ce ratio demeure historiquement faible comparativement à la moyenne- quinquennale antérieure de 15,9 % et la moyenne sur 10 ans de 16,5 %.
3. Rentabilité – Le bénéfice net record enregistré en 2015 s'est traduit par une hausse du ratio de rentabilité (bénéfice net divisé par le total des actifs), qui est passé à 2,3 % (2,0 % en 2014). Le ratio est toutefois inférieur à celui de 3,9 % établi en 2013 et

[2] Statistique Canada, Tableau 002-0009 – Revenu agricole net annuel (dollars)

à la moyenne sur cinq ans de 2,7 %. Le rendement des exploitations agricoles canadiennes semble être légèrement inférieur à la valeur de leurs actifs.

## Des perspectives positives, mais prudentes pour l'agriculture canadienne

Selon Statistique Canada, les recettes monétaires agricoles ont augmenté de 2,7 % pour atteindre le montant record de 59,4 milliards de dollars en 2015 en raison de fortes recettes tirées des cultures. Des revenus agricoles importants ont permis d'atteindre un revenu agricole net de 6,8 milliards de dollars, le niveau le plus élevé après les sommets de 2013 et de 2008. Après avoir atteint des recettes monétaires agricoles record en 2015, l'agriculture canadienne devrait se stabiliser durant les cinq prochaines années en raison du ralentissement de la croissance du revenu agricole, de l'appréciation modérée de la valeur des terres et des bâtiments agricoles ainsi que de l'affaiblissement du marché de la dette agricole.

La reconstitution des stocks mondiaux dans les secteurs du bétail (bovin et porcin) et des céréales et oléagineux[3] a exercé une compression des prix des produits de base, ce qui a eu pour effet de revoir à la baisse les prévisions des recettes monétaires agricoles. Cependant, la faiblesse du dollar canadien continuera de favoriser le caractère concurrentiel de l'agriculture canadienne, qui est un secteur qui dépend des exportations. Les producteurs chercheront à abaisser leurs coûts et à augmenter leur productivité afin de minimiser l'impact des prix moins élevés des produits de base, ce qui pourrait contribuer à stimuler la production agricole. Les recettes monétaires agricoles totales devraient être stables, la moyenne devant augmenter de 1,0 à 2,0 % par année durant la période quinquennale, comparativement à la croissance moyenne de 6,1 % enregistrée au cours de la période précédente (de 2011 à 2015)[4].

## Tendance à la baisse de la valeur des terres et des bâtiments agricoles

Le contexte de faible taux d'intérêt combiné à la stabilité des recettes agricoles continueront d'apporter un soutien sous-jacent à la valeur des actifs agricoles. Les terres et les bâtiments agricoles représentent les composantes les plus importantes de l'actif agricole canadien. Au cours des cinq dernières années, la croissance moyenne de leur valeur a été de 10,8 % par année. Elle a atteint un sommet de 15,7 % en 2013, puis a ralenti en 2014 et en 2015 (10,5 % et 9,0 %, respectivement)[5].

Selon les prévisions, l'appréciation de la valeur des terres et des bâtiments agricoles du Canada continuera à ralentir. Au cours des cinq prochaines années, les taux d'intérêt devraient demeurer stables ou augmenter légèrement, alors que les recettes monétaires agricoles devraient augmenter à un rythme plus lent que durant les cinq années précédentes. La valeur des terres et des bâtiments agricoles devrait continuer d'augmenter en 2016 et en 2017, puis demeurer stable et peut-être fléchir légèrement de 2018 à 2021.

## La croissance du marché de la dette agricole devrait fléchir

L'accroissement de la dette agricole canadienne devrait commencer à ralentir en 2017 alors que la croissance de la valeur des terres et des bâtiments agricoles s'affaiblira. Beaucoup de segments du secteur agricole canadien évoluent dans un marché nord-américain étroitement intégré, ce qui signifie que le prix de la plupart des équipements et des intrants agricoles est établi en dollars américains. De nombreux producteurs ont été prudents dans leurs placements après la dépréciation du dollar canadien, qui a entraîné une hausse des prix des équipements. Les ventes d'équipement agricole

[3] USDA, World Agricultural Supply and Demand Estimates Report (WASDE).

[4] Statistique Canada, Tableau 002-0009 – Revenu agricole net annuel (dollars)

[5] Statistique Canada, Tableau 002-0003 – Valeur par acre des terrains et bâtiments agricoles, 1er juillet, annuel (dollars)

ont diminué de 13,8 % par rapport à 2014[6]; elles devraient diminuer encore de 7,1 % en 2016, puis commencer à se redresser en 2017. L'essoufflement du marché des terres agricoles conjugué à la faiblesse des ventes d'équipement agricole devraient ralentir la croissance globale de la dette agricole canadienne en cours. Cette dernière devrait connaître une croissance moyenne de 2,0 % à 3,0 % par année durant les cinq prochaines années, alors qu'elle était de 6,9 % au cours des cinq années précédentes[7]. La moyenne à long terme (sur 30 ans) de la croissance de la dette agricole en cours a été de 4,9 % par année.

### L'agriculture canadienne devrait se stabiliser et les résultats financiers des exploitations agricoles devraient demeurer bénéficiaires

Stabilité prévue pour l'économie canadienne, dans l'ensemble. Les prévisions indiquent que la croissance économique demeurera atone, ce qui continuera de favoriser un contexte de faible taux d'intérêt et la stabilité du dollar canadien. Après les prix forts des produits de base ces dernières années, les revenus agricoles devraient reculer, l'appréciation de la valeur des actifs devrait ralentir et la croissance de la dette agricole devrait fléchir.

Malgré quelques vents contraires à l'horizon, les perspectives globales pour l'agriculture canadienne demeurent positives grâce à la demande croissante de produits de base agricoles.

[6] Économie agricole FAC : Prévisions des recettes monétaires agricoles et des ventes d'équipement de 2016-2017

[7] Statistique Canada, Tableau 002-0008 – La dette agricole en cours, classée par source de crédit, annuel (dollars)

# 4.1 Rendement et résultats prévus de 2016-2017

## 4.1.1 Résumé des résultats – Indicateur de performance global de 2016-2017

L'indicateur de performance global de 2016-2017 résume les mesures, les cibles du plan et les résultats prévus de la société pour l'exercice 2016-2017 (en date du 31 décembre 2016).

### Réussite commerciale durable

| Mesures | Plan de 2016-2017 | Résultats prévus de 2016-2017 |
|---|---|---|
| Bénéfice net | 545,7 millions de dollars | En avance |
| Rendement des capitaux propres (RCP) | 9,7 % | En avance |
| Suffisance du capital | 17,5 % | Conforme au plan |
| Pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises | > 80 % | En avance |
| Prêt aux jeunes agriculteurs | 2,45 milliards de dollars | En avance |

### Excellentes relations clients

| Mesures | Plan de 2016-2017 | Résultats prévus de 2016-2017 |
|---|---|---|
| Facilité de faire des affaires – mesure de l'IEC | 62,5 % | Conforme au plan |
| Sondage post-événement d'Apprentissage FAC – participants « susceptibles d'utiliser l'information » | ≥ 4 | Conforme au plan |
| Indice de l'expérience client (IEC) | 62,0 % | Conforme au plan |

### Gestion efficace du risque d'entreprise

| Mesures | Plan de 2015-2016 | Résultats prévus de 2015-2016 |
|---|---|---|
| Mesure de maturité de la GRE | > 3,5 | Les résultats ne seront pas disponibles avant mars 2017. |

### Excellence de l'exécution

| Mesures | Plan de 2016-2017 | Résultats prévus de 2016-2017 |
|---|---|---|
| Ratio d'efficience | 38,3 % | En avance |
| Engagement des employés – facilité de faire des affaires | Pointage supérieur à la moyenne des pointages des employeurs des niveaux platine et or | Conforme au plan |

### Culture à rendement élevé

| Mesures | Plan de 2016-2017 | Résultats prévus de 2016-2017 |
|---|---|---|
| Indice du leadership – sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés (indicateurs du leadership) | Pointage supérieur à la moyenne des pointages des employeurs des niveaux platine et or | En avance |
| Engagement des employés | Pointage supérieur à la moyenne des pointages des employeurs des niveaux platine et or | Conforme au plan |
| Expérience des employés – indicateurs de l'expérience employé | Pointage supérieur à la moyenne des pointages des employeurs des niveaux platine et or | En avance |
| Mesure de la diversité | Embauche de 16 nouveaux candidats représentatifs de la diversité parmi les groupes désignés où il y a un écart de représentation à FAC | Conforme au plan |

### 4.1.2 Faits saillants opérationnels et financiers

Pour les exercices terminés le 31 mars

| Résultats d'exploitation | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Portefeuille de prêts** | | | |
| Nombre de prêts | 149,130 | 147,230 | 143,700 |
| Prêts (millions de dollars) | 26,205 | 27,309 | 28,656 |
| Croissance nette du portefeuille (%) | 4.3 | 4.2 | 4.9 |
| Prêts douteux exprimés en pourcentage des prêts (%) | 1.2 | 1.1 | 0.8 |
| **Nouveaux prêts** | | | |
| Nombre de prêts décaissés | 46,288 | 47,178 | 46,796 |
| Décaissements nets (millions de dollars) | 7,695 | 8,555 | 9,074 |
| Montant moyen des prêts décaissés ($) | 163,649 | 178,825 | 191,689 |

| Faits saillants financiers | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Bilan consolidé (millions de dollars)** | | | |
| Total de l'actif | 27,236 | 28,616 | 29,951 |
| Total du passif | 23,070 | 23,761 | 24,597 |
| Capitaux propres | 4,166 | 4,855 | 5,354 |
| **État consolidé des résultats (millions de dollars)** | | | |
| Intérêts créditeurs nets | 886.0 | 933.1 | 986.5 |
| Charge pour pertes sur prêts | (47.6) | (281.4) | 42.6 |
| Autres produits | 43.5 | 20.8 | 28.8 |
| Frais d'administration | 352.9 | 328.7 | 352.4 |
| Ajustement de juste valeur | 6.5 | (2.7) | (4.8) |
| Bénéfice net | 630.7 | 903.8 | 615.5 |

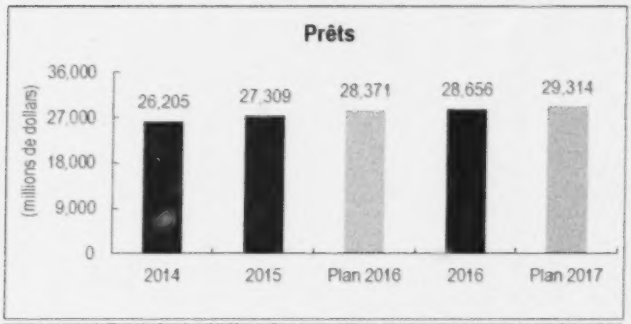
### Résultats clés

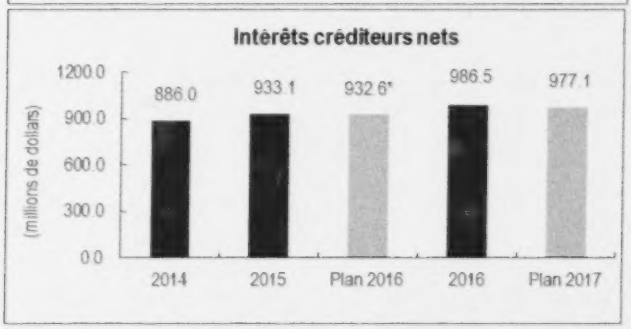
Bien que la croissance de l'économie mondiale ait ralenti en 2015-2016, la demande d'aliments est demeurée forte et le produit intérieur brut mondial a continué de croître. Dans l'ensemble, les recettes monétaires agricoles sont demeurées élevées et la valeur des actifs agricoles a continué d'augmenter, mais plus lentement que par les années passées.

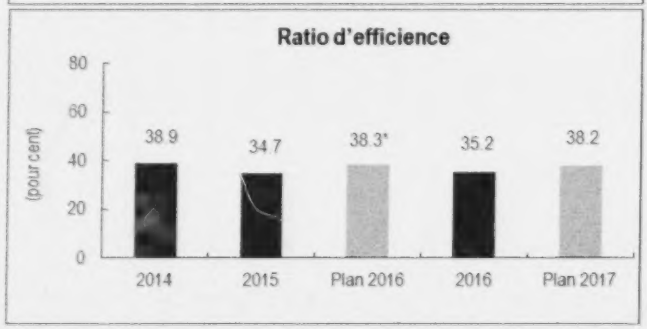
FAC a continué d'appuyer l'agriculture en offrant à ses clients des solutions de financement souples et personnalisées et d'autres types d'expertise. En raison de son engagement à œuvrer pour l'avenir de l'agroindustrie et à soutenir ses clients durant tous les cycles économiques, FAC est toujours présente pour combler les besoins de l'industrie.

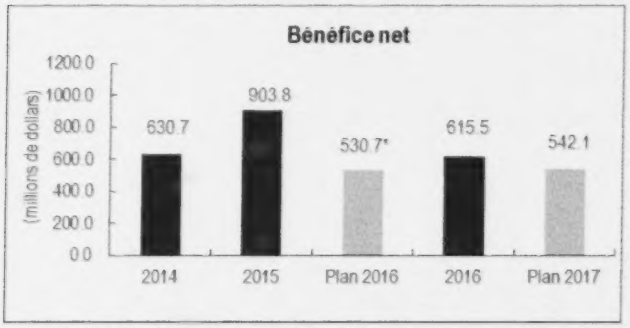
FAC a continué d'enregistrer de solides résultats financiers en 2015-2016, comme l'indiquent la croissance de 1,3 milliard de dollars (4,9 %) de ses prêts. Elle a décaissé 46 796 prêts d'un montant moyen de 191 689 $, ce qui s'est traduit par des décaissements nets de 9,1 milliards de dollars. Ses intérêts créditeurs nets ont augmenté de 53,4 millions de dollars et ses capitaux propres continuent de croître au rythme de ses bénéfices.

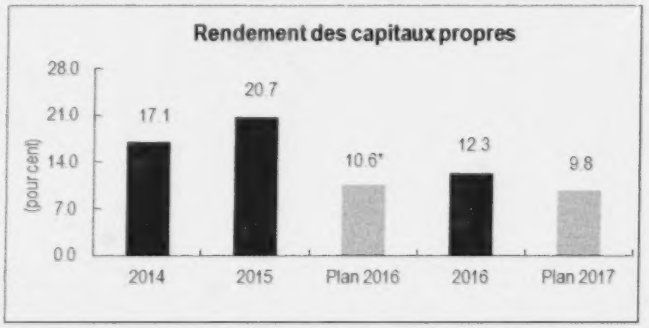
- En 2015-2016, la croissance du portefeuille a été supérieure de 285 millions de dollars aux prévisions du plan en raison de décaissements nets plus élevés que prévu, ce qui a représenté une croissance de 4,9 % par rapport à 2014-2015.
- La provision pour pertes sur prêts a été inférieure de 59,5 millions de dollars à celle prévue au plan, principalement en raison de l'amélioration de la santé du portefeuille.
- Les intérêts créditeurs nets ont dépassé les prévisions du plan de 53,9 millions de dollars pour atteindre 986,5 millions de dollars, principalement grâce à un volume de prêts et à une marge d'intérêt nette dépassant les prévisions du plan.
- En 2015-2016, le ratio d'efficience de 35,2 % a été inférieur aux prévisions du plan en raison d'intérêts créditeurs nets plus importants et de frais d'administration plus faibles que prévu.
- Le bénéfice net a été de 84,8 millions de dollars supérieurs au plan, ce qui est principalement attribuable à une diminution de la charge pour pertes sur prêts, à des frais d'administration inférieurs et à des intérêts créditeurs nets supérieurs au plan.
- Le rendement des capitaux propres a dépassé les prévisions du plan en raison principalement d'un bénéfice net supérieur au plan.






* Les résultats ont été retraités en raison d'une erreur survenue à l'exercice précédent dans la comptabilisation des fonds de placements en actions de capital-risque.

# 5.0 | Thèmes stratégiques, objectifs et mesures de rendement

## 5.1 Processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique de FAC mobilise les membres du Conseil d'administration, de l'Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE) et de l'Équipe des cadres supérieurs (ÉCS) pour élaborer la stratégie opérationnelle de la société.

La stratégie opérationnelle sert ensuite à élaborer les plans des divisions. Tous les employés reçoivent un résumé de haut niveau des objectifs, des initiatives et des mesures énoncés dans la stratégie, lesquels sont intégrés aux objectifs des équipes et des employés et utilisés pour évaluer le rendement annuellement.

Le plan d'entreprise est l'un des résultats du processus de planification stratégique. Il précise les moyens que prendra la société pour concrétiser sa vision, sa mission et sa proposition de valeur.

### Élaboration de la stratégie

FAC utilise une démarche fondée sur un indicateur de performance global modifié pour élaborer des plans stratégiques et surveiller leur mise en œuvre, ainsi que pour mesurer les progrès par rapport à la stratégie d'entreprise. Cet indicateur met l'accent sur quatre aspects importants : les finances, les clients, les processus internes et l'efficience ainsi que l'apprentissage.

Au début du processus d'élaboration de la stratégie, FAC examine les besoins des clients, des employés, des intervenants et du public. Elle analyse ensuite cette information afin de déterminer s'il existe de nouvelles possibilités qui lui permettraient de mieux combler les besoins de ces groupes.

Une fois qu'elle a déterminé les besoins, FAC définie ses résultats visés en examinant sa vision, sa mission, ses valeurs, ses pratiques culturelles, ses règles de jeu stratégiques et son contexte d'exploitation.

Les règles de jeu stratégiques de FAC, notamment sa vision du portefeuille, la suffisance de son capital et son examen de la conjoncture agroéconomique, déterminent l'orientation de ses hypothèses opérationnelles. Ces hypothèses sont soumises à un examen minutieux à la lumière des risques d'entreprise stratégiques et opérationnels de manière à s'assurer que tous les risques sont pris en compte dans la stratégie.

Les hypothèses opérationnelles sont considérées dans leur ensemble dans le but de définir les résultats essentiels visés pour chacun des thèmes stratégiques.

FAC utilise un modèle axé sur les actifs stratégiques comme cadre d'évaluation. Ce sont ces actifs stratégiques qui amènent les clients à choisir FAC plutôt qu'un de ses concurrents. Ils ne peuvent être reproduits facilement et sont essentiels à la réussite à long terme de FAC. Sans ces actifs, les résultats de FAC pourraient être compromis.

En se fondant sur les résultats de l'évaluation de ses actifs stratégiques, la société a déterminé que la principale raison pour laquelle les clients choisissent de faire affaire avec elle est l'excellence de ses relations avec la clientèle. L'évaluation a aussi permis d'établir que la culture à rendement élevé de FAC constitue un élément fondamental de l'excellence de ses relations avec les clients, comme l'illustre la carte de la stratégie d'entreprise (section 5.3). Ces deux thèmes alimentent celui de la réussite commerciale durable et contribuent ainsi à la réussite de FAC et à celle de l'industrie agricole canadienne.

La carte stratégique de la société présente deux autres thèmes qui appuient les actifs stratégiques de FAC, soit le thème de la gestion du risque d'entreprise (GRE) efficace, qui

protège la relation avec les clients, et le thème de l'excellence de l'exécution, qui porte sur la façon dont FAC crée des conditions favorables aux excellentes relations clients.

Pour vérifier si elle atteint les objectifs établis dans sa stratégie, FAC crée des mesures et des cibles d'entreprise pour chacun des cinq exercices de son plan quinquennal. La situation actuelle est abordée à la lumière des résultats d'un examen du contexte d'exploitation ainsi que des risques, des forces et faiblesses, des possibilités et des menaces.

Des objectifs et des initiatives d'entreprise sont établis pour atteindre les mesures et les cibles du plan quinquennal, puis des plans d'action sont mis en œuvre et font l'objet d'un suivi au moyen de l'indicateur de performance global.

FAC emprunte une approche agile afin de mener à bien ses initiatives d'entreprise. Pour s'assurer qu'elle consacre judicieusement le temps et les efforts nécessaires à l'obtention des résultats visés, FAC effectue un contrôle constant de ses progrès et de la valeur de ses activités. Ces validations fréquentes garantissent que la valeur obtenue est à la hauteur des attentes. L'approche itérative procure aussi à FAC de la souplesse dans la façon dont elle atteint un résultat visé, tout en réduisant la nécessité de refaire le travail lorsque l'objectif d'un projet est modifié en cours de livraison.

## 5.2 Gestion du risque d'entreprise (GRE)

FAC a recours à un cadre de GRE pour s'assurer que les risques sont adéquatement régis, déterminés, évalués, gérés, surveillés et communiqués selon une approche globale. Une gestion efficace du risque d'entreprise permet à FAC d'atteindre ses objectifs stratégiques et lui assure une réussite commerciale durable.

Le risque fait partie intégrante des activités de FAC, qui est exposée à six grandes catégories de risque : le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de marché, le risque opérationnel, le risque lié à la réputation et le risque stratégique. Chaque catégorie comporte des risques distincts, lesquels sont évalués au moyen de divers outils pour en déterminer la probabilité et l'impact. Le montant de capital requis tient compte de l'évaluation globale du risque et est calculé à l'aide des modèles de capital et d'établissement de provisions de FAC. Chaque catégorie de risque est régie par une politique approuvée par le Conseil afin de cerner, d'évaluer, de gérer et de surveiller ces risques à la lumière de la politique, de la propension au risque de FAC, de la *Loi sur Financement agricole Canada* et, au besoin, des *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État*. De plus, FAC a adopté un énoncé relatif à sa propension au risque ainsi qu'une politique et un cadre de GRE fondés sur cette propension au risque, qui établissent ses limites relativement à la prise de risques, à l'acceptation des risques et à l'évitement des risques.

Le cadre de GRE de FAC repose sur un modèle comportant trois lignes de défense pour gouverner le risque lié aux processus d'affaires principaux. Les politiques définissent les fonctions de prise et de gestion des risques, et délèguent des pouvoirs de gestion des risques à diverses unités opérationnelles conformément aux mandats du président-directeur général, du chef de la gestion du risque et du vice-président, Audit interne. Les pouvoirs sont répartis entre trois lignes de défense distinctes et indépendantes.

La première ligne de défense élabore et exécute la stratégie d'affaires de FAC, ce qui comprend la capacité d'accorder du financement, de financer le portefeuille, de développer des produits, de saisir des occasions sur le marché et de prendre d'autres décisions qui sous-tendent la prise de risques.

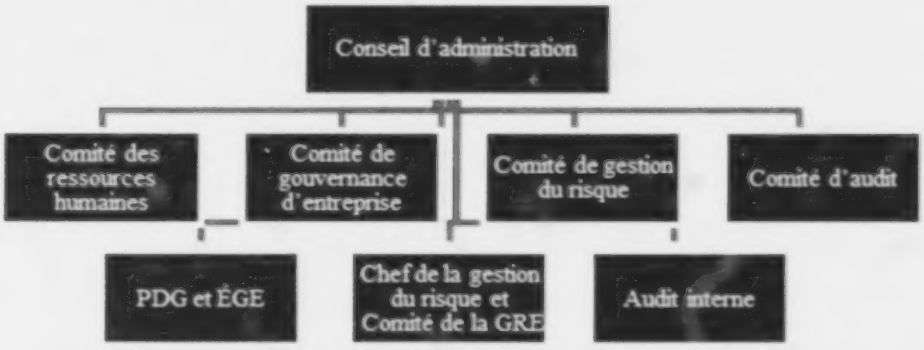
La deuxième ligne de défense effectue un examen critique des décisions de la première ligne qui sous-tendent la prise de risque, tout en favorisant d'excellentes relations avec les clients. Elle est responsable d'établir, de façon indépendante, la politique et

les processus visant à déterminer, à évaluer et à surveiller les risques. La deuxième ligne de défense donne au Conseil une vision indépendante du risque.

La troisième ligne de défense fournit au Conseil d'administration l'assurance indépendante et objective que FAC prend des risques et les gère adéquatement, tout en respectant l'énoncé de propension au risque. À FAC, la troisième ligne de défense est assurée par l'Audit interne.

**Gouvernance**
Le Conseil a la responsabilité finale de surveiller le cadre de GRE de FAC afin de s'assurer que la gestion du risque à la société est intégrée à ses plans stratégiques, financiers et opérationnels.

**Structure de gouvernance du risque de FAC**




Chaque année, le Conseil examine et approuve un énoncé sur la propension au risque qui établit le niveau de risque que la société est disposée à prendre, à accepter ou à éviter. Cet énoncé est fondé sur la stratégie de FAC et se résume comme suit :

- FAC prend des risques qu'elle comprend et qui sont avantageux pour elle, pour ses clients et pour l'agriculture canadienne;
- FAC accepte le risque d'avoir une vision à long terme afin de maintenir une présence stable pour le bénéfice de l'agriculture canadienne;
- FAC évite les risques qui pourraient compromettre son existence et sa capacité de renforcer et de soutenir l'agriculture canadienne.

En plus d'examiner et d'approuver annuellement l'énoncé sur la propension au risque, le Conseil examine et approuve les politiques sur le risque qui gouvernent les six catégories de risque principales auxquelles FAC est exposée, ainsi que sa politique globale sur le risque d'entreprise. Le Conseil surveille les politiques grâce à un rapport trimestriel sur le risque qui fait état des résultats par rapport à la propension au risque et aux limites établies dans les politiques sur le risque. Toute dérogation ou infraction aux politiques est signalée au Comité de la GRE et au Conseil.

Le chef de la gestion du risque dirige une division du risque indépendante et veille à ce que la fonction de gestion du risque à FAC

dispose de ressources suffisantes. Il est donc indépendant de la direction des opérations et rend compte directement au Comité de gestion du risque du Conseil d'administration. Le chef de la gestion du risque est chargé de surveiller le risque à l'échelle de FAC et de déterminer, mesurer, surveiller et communiquer les risques, ainsi que de présenter un rapport indépendant au Conseil et au Comité de gestion du risque sur la conformité de la société à l'énoncé sur la propension au risque et/ou aux limites établies dans les politiques. Il collabore avec les responsables des fonctions opérationnelles afin d'établir des plans d'action et de les mettre à exécution lorsque des politiques sont enfreintes, et veille à ce que les fonctions opérationnelles concernées fournissent des rapports exacts et objectifs sur le risque. Le Comité de la GRE joue un rôle consultatif auprès du chef de la gestion du risque.

## Risques

FAC est exposée à six grandes catégories de risque qui sont classées sous quatre thèmes principaux : le risque stratégique, le risque financier, le risque opérationnel et le risque lié à la réputation.

Le **risque stratégique** désigne les risques découlant du contexte externe comme les facteurs et les risques sociaux, économiques, environnementaux, technologiques et politiques. Il comprend la concurrence et la capacité de la société d'élaborer, de mettre en œuvre et de mettre à exécution des stratégies d'affaires efficaces.

Chaque année, l'ÉGE établit la stratégie d'entreprise et consigne les principales priorités stratégiques de FAC dans son plan d'entreprise quinquennal, sous la surveillance du Conseil d'administration. Le contexte externe, notamment le marché financier canadien et l'industrie agricole, fait l'objet d'un suivi dans le but de déterminer si des changements stratégiques doivent être apportés pour tenir compte des risques émergents. FAC communique régulièrement avec son actionnaire, le gouvernement du Canada, afin de s'assurer que ses activités sont alignées sur les priorités gouvernementales.

FAC a formulé des énoncés de tolérance au risque stratégique, et établit chaque année des seuils dans la politique pour les respecter.

- Rôle de FAC : Nous menons des activités qui sont conformes à la *Loi sur Financement agricole Canada* et aux autres exigences prévues par la loi, aux politiques du gouvernement fédéral et aux directives opérationnelles. Nos activités visent principalement les petites et moyennes entreprises de l'industrie.
- Part de marché : Nous évaluons le potentiel de croissance du marché, en tenant compte de l'industrie et des cycles économiques. Nous maintenons une part de marché qui favorise une saine concurrence. Nous sommes un concurrent équitable.
- Confiance de l'industrie : Nous exécutons le mandat de FAC et nous appliquons des pratiques conformes aux exigences des institutions financières canadiennes en matière de gestion du risque.
- Relations avec le client : Nous mettons l'accent sur l'excellence des relations avec les clients et de l'expérience client, en trouvant un juste équilibre entre les intérêts des clients, la gestion responsable de FAC et ce qu'il y a de mieux pour l'industrie.
- Excellence de l'exécution : Nous investissons dans l'offre efficace de services et nous conservons un équilibre entre l'efficience opérationnelle et la gestion du risque.
- Culture : Nous avons des employés engagés, motivés par notre culture de responsabilisation à 100 % et de partenariat, qui gèrent les relations d'affaires avec les clients tout en faisant preuve de diligence concernant le risque.
- Valeur pour l'actionnaire : Nous sommes un catalyseur pour les industries de l'agriculture et des services financiers; nous travaillons ensemble pour renforcer l'agriculture canadienne.

Les risques stratégiques potentiels sont cernés et évalués au moyen d'analyses du contexte externe, de consultations avec des experts en la matière internes et d'autres moyens. Les risques stratégiques sont classés en fonction de leurs conséquences et leur rang détermine le niveau d'intervention dont chacun fera l'objet.

Les **risques financiers** comprennent les catégories de risque suivantes de FAC : le risque de crédit, le risque de marché et le risque de liquidité. FAC a formulé des énoncés de tolérance au risque qui s'appliquent aux risques financiers, notamment :

- Ratio de capital total : Nous maintenons une position de capital saine et sécuritaire qui nous permettra de survivre à un ralentissement économique et à des périodes de pertes prolongées.
- Solidité financière : Nous visons un bénéfice net qui permet à FAC d'être financièrement autonome, soit en finançant la croissance tout en assurant une stabilité à long terme.
- Pertes sur prêts : Nous gérons notre portefeuille de prêts de façon à minimiser les radiations élevées et à éviter de subir des pertes importantes et prolongées.
- Concentration du portefeuille : Nous diversifions notre portefeuille en investissant dans tous les secteurs de l'agriculture canadienne ainsi que dans les agroentreprises et les entreprises agroalimentaires. Nous gérons la concentration en appliquant des limites.
- Risque d'interdépendance : Nous n'exposons pas FAC à tout risque d'interdépendance de clients qui pourrait entraîner une perte élevée.

Des limites sont établies et mises à jour annuellement dans les politiques en fonction des énoncés de tolérance.

- Le **risque de crédit** s'entend de la possibilité que FAC subisse une perte financière parce qu'un emprunteur ou une contrepartie n'a pas remboursé un prêt ou honoré ses obligations financières à son égard. Le risque de crédit sur les prêts et les crédits-bails représente le risque le plus important auquel la société est exposée, mais il existe aussi un risque de crédit lié aux placements et aux instruments financiers dérivés.

En se fondant sur ses connaissances de l'agriculture, FAC évalue la probabilité es répercussions et la probabilité d'un risque de crédit au niveau du prêt et du portefeuille et ses conséquences. Cette évaluation tient non seulement compte des pratiques exemplaires de gestion du risque de crédit des institutions financières, mais utilise aussi des méthodes statistiques raffinées pour déterminer les probabilités de défaut des prêts de même que les répercussions financières qui s'y rattachent. L'ensemble du portefeuille de prêts est évalué chaque mois et des rapports sur la santé du portefeuille sont examinés par le Comité de la GRE et le Comité de gestion du risque du Conseil d'administration.

La surveillance du risque de crédit incombe au Conseil. Le Comité de la GRE, le Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP), le Comité de crédit, le Comité de la politique de crédit et plusieurs divisions et unités exercent différentes fonctions à différents niveaux pour gérer efficacement le risque de crédit à l'intérieur du cadre de gestion du risque de crédit de FAC.

Le processus d'évaluation du risque de crédit débute à l'échelon des cadres hiérarchiques et se termine au niveau du Comité de crédit, c'est-à-dire à l'échelon des cadres supérieurs. FAC utilise un processus d'évaluation du crédit à deux dimensions. L'évaluation est effectuée pour l'ensemble du portefeuille de prêts sur une base transactionnelle et du portefeuille. À FAC, l'évaluation du crédit est un processus continu.

FAC utilise des outils et des modèles d'évaluation pour quantifier les risques,

établir la provision pour pertes sur prêts et sur contrats de location-financement et surveiller la suffisance du capital. FAC surveille aussi étroitement le contexte d'exploitation du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire afin de s'assurer que ses politiques, ses activités et ses pratiques de financement sont appropriées et tiennent compte des risques et des possibilités que présente le marché.

FAC est également exposée au risque de crédit en raison de ses activités de placement. Toutes les activités de placement de FAC sont menées en conformité avec les *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État*, sont régies par des politiques approuvées par le Conseil et sont surveillées par le Comité de la GRE et le Conseil. La section 9 contient des détails supplémentaires sur la façon dont FAC gère ses emprunts.

FAC a établi des limites dans sa politique de crédit pour la gestion du risque transactionnel, la gestion du risque de concentration et la gestion du risque au portefeuille. Elle a aussi établi des limites pour les placements de liquidités à court et à long terme et pour le risque de contrepartie relatif aux instruments dérivés.

- Le **risque de liquidité** est le risque que FAC ne dispose pas de fonds suffisants pour respecter ses obligations de paiements à leur échéance. FAC atténue le risque de liquidité au moyen d'un portefeuille de placements liquides, du financement au titre du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et d'une marge de crédit d'exploitation. FAC évalue ce risque, tout en étant consciente du fait qu'il pourrait avoir des répercussions importantes. Grâce à cette approche à trois volets et à une source de financement facilement accessible, la probabilité de ce risque demeure faible, ce qui en fait un risque négligeable. Par conséquent, ce risque n'est pas pris en compte dans la détermination des besoins en capital. La division de la Trésorerie de FAC est responsable de la gestion des risques de liquidité. Des limites ont été établies dans les politiques pour gérer le risque de marché et le risque de liquidité.

- Le **risque de marché** correspond à la possibilité de pertes en raison d'une évolution négative des facteurs sous-jacents du marché, notamment les taux d'intérêt et les taux de change. FAC évalue ce risque en employant une méthodologie très élaborée qui met en application la théorie des marchés financiers afin d'évaluer les risques que présentent, pour FAC, des événements comme les variations des taux d'intérêt ainsi que leurs répercussions. Ces évaluations sont fondées sur les passifs et les actifs (prêts) de FAC et le risque est pris en compte dans les besoins en capital. La Division de la trésorerie de FAC est responsable de la gestion du risque de marché.

  Des limites ont été établies dans les politiques pour la variabilité des intérêts créditeurs nets, la diminution de la valeur marchande nette du portefeuille, le risque d'engagement et le risque de change.

Le **risque opérationnel** a trait à la possibilité de perte directe ou indirecte découlant de processus, de ressources ou de systèmes internes inadéquats ou non fonctionnels, d'événements externes, de l'inaptitude de la société à se conformer ou à s'adapter aux exigences réglementaires ou prévues par la loi, ou encore d'un litige.

Les principales sources de risque opérationnel sont les employés, les processus et les systèmes. Des énoncés de tolérance au risque ont été formulés pour chaque catégorie de risque opérationnel afin de guider les gestionnaires dans l'établissement de contrôles. À FAC, les gestionnaires sont responsables de veiller à ce que des politiques et des processus adéquats soient en place dans leur unité d'affaires afin de

gérer les risques et à ce que les contrôles internes soient efficaces. Les évaluations des risques et des contrôles permettent de définir et d'évaluer les principaux risques et de veiller à ce que des contrôles adéquats soient en place ou à ce que les lacunes soient corrigées. Les principaux contrôles sont vérifiés régulièrement afin d'évaluer leur efficacité.

FAC possède un programme officiel qui permet de mesurer et de surveiller la conformité des activités opérationnelles avec les politiques relatives au risque de crédit, au risque de marché et au risque de liquidité. Les rapports de conformité contiennent des recommandations pour régler les cas de non-conformité, ainsi que des recommandations relatives à l'encadrement des employés, à la clarification des politiques ou à l'établissement de mesures de contrôle supplémentaires.

En outre, le programme d'audit des opérations de FAC permet d'examiner les activités de financement et de fournir des occasions d'apprentissage au personnel afin d'améliorer continuellement ses compétences sur les plans de l'évaluation et de l'atténuation des risques, de la conformité avec les politiques de crédit et de l'intégrité des données.

Les cas de fraude sont susceptibles d'avoir une incidence négative sur les perceptions des clients et du public au sujet de FAC, ce qui pourrait amener les clients actuels et potentiels à être moins enclins à faire affaire avec la société. FAC réduit son exposition au risque de fraude par la prestation aux employés d'une formation sur la sensibilisation à la fraude et l'application d'une politique et de processus concernant l'identification des clients.

Pour être en mesure de continuer de fonctionner en cas d'interruption de ses activités, FAC est proactive dans la tenue à jour et la mise à l'essai de son plan de continuité des activités.

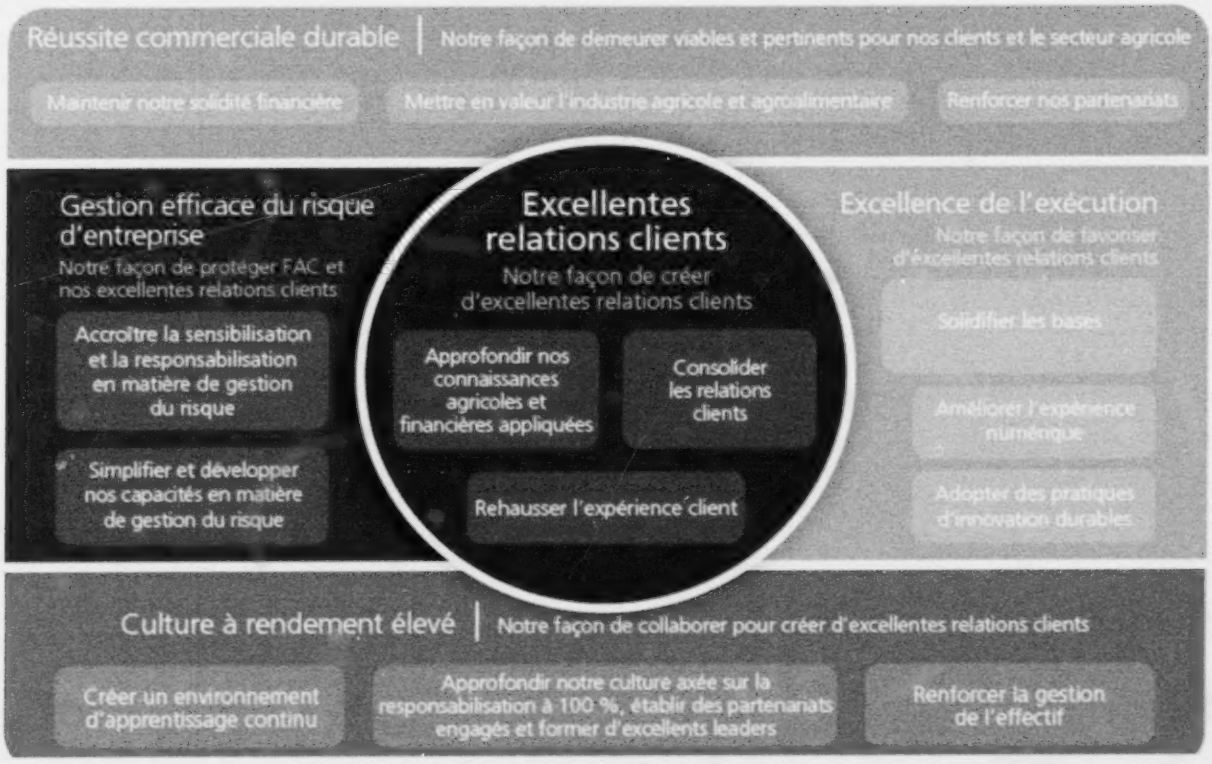
La société gère la sécurité d'entreprise par l'intermédiaire d'une équipe de coordination de la sécurité dont les membres sont issus de diverses divisions. Cette équipe établit des contrôles de sécurité afin de protéger la disponibilité, la confidentialité et l'intégrité des actifs de FAC.

Le **risque lié à la réputation** désigne le risque que des intervenants clés et d'autres membres du public développent une perception négative de FAC, ce qui porterait atteinte à sa réputation et nuirait à sa capacité d'attirer et de fidéliser des clients, des partenaires d'affaires et des employés.

En tant que société d'État fédérale, FAC doit rendre des comptes à tous les Canadiens et Canadiennes. Pour éviter toute atteinte à sa réputation, qu'elle soit réelle ou perçue, FAC possède une structure de gouvernance solide, notamment des politiques et des processus qui guident les employés dans leurs interactions avec leurs collègues, les clients, les partenaires de l'industrie, les fournisseurs, les médias et le grand public.

Tout événement de risque qui dépasse le seuil de propension au risque de FAC est évalué conformément à la politique sur la réputation. Cette dernière prescrit les critères d'évaluation pour les relations avec l'industrie, le profil public et les relations avec le gouvernement.

## 5.3 Carte stratégique de la société



### 5.3.1 Réussite commerciale durable

| Réussite commerciale durable – Notre façon de demeurer viables et pertinents pour nos clients et le secteur agricole | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Objectif stratégique | Mesure | Plan 2017-2018 | Plan 2018-2019 | Plan 2019-2020 | Plan 2020-2021 | Plan 2021-2022 |
| **Maintenir notre solidité financière** | Bénéfice net | 570,5 M$ | 566,1 M$ | 577,7 M$ | 582,4 M$ | 619,6 M$ |
| | Rendement des capitaux propres | 10,2 % | 9,6 % | 9,4 % | 9,2 % | 9,4 % |
| | Ratio du capital total | 16,3 % | 16,5 % | 16,5 % | 16,5 % | 16,6 % |
| | Ratio d'efficience | 38,7 % | 39,3 % | 40,0 % | 40,5 % | 40,6 % |
| | **Améliorer la structure et la gouvernance de la tarification des prêts** | | | | | |
| **Mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire** | Financement accordé aux jeunes agriculteurs | 2,89 G$ | 3,09 G$ | 3,21 G$ | 3,34 G$ | 3,48 G$ |
| | Pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises | Supérieur à 80 % | Supérieur à 80 % | Supérieur à 80 % | Supérieur à 80 % | Supérieur à 80 % |
| | Établir une mesure de référence interne pour évaluer l'impact environnemental | À déterminer | À déterminer | À déterminer | À déterminer | À déterminer |
| | **Accroître la durabilité environnementale de FAC et celle de nos clients** | | | | | |
| | **Appuyer les producteurs agricoles en leur offrant de nouveaux produits et services** | | | | | |
| | **Accroître le nombre de clients dans le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire** | | | | | |
| | **Susciter une perception positive de l'industrie agricole** | | | | | |
| **Renforcer nos partenariats** | **Continuer de faire progresser les relations avec les intervenants** | | | | | |

Résultat essentiel que FAC vise à réaliser pour ce thème :

*En 2025, FAC est le plus important prêteur à l'industrie agricole et agroalimentaire du Canada. Reconnue comme un catalyseur de l'industrie, FAC est respectée et soutenue par ses intervenants qui comprennent la valeur unique que FAC apporte au marché. La société jouit de la solidité financière nécessaire pour servir l'industrie agricole peu importe le cycle économique, en mettant l'accent sur les exploitations primaires et les agroentreprises de petite et moyenne taille.*

FAC a la ferme intention de demeurer financièrement autonome à long terme, tout en effectuant d'importants investissements dans l'industrie agricole et en forgeant de précieux partenariats. La société continuera de protéger sa bonne réputation et sa solidité financière tout en tenant compte des attentes de son actionnaire afin de pouvoir continuer de servir l'industrie, peu importe le cycle économique.

FAC atteindra ses résultats essentiels liés à ce thème au moyen des objectifs stratégiques quinquennaux suivants :

- Maintenir notre solidité financière;
- Mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire;
- Renforcer nos partenariats.

#### Maintenir notre solidité financière

FAC doit veiller à ce que ses pratiques de gestion financière et de gestion du risque soient appropriées et efficaces, qu'elles tiennent compte des incertitudes du contexte commercial

actuel et qu'elles suivent l'évolution des pratiques exemplaires qui ont cours dans le secteur des services financiers. Après la crise agricole des années 1980, FAC s'est engagée à exercer ses activités comme une société d'État fédérale financièrement autonome. FAC est rentable depuis 23 ans, ce qui lui a permis de financer sa croissance et de se constituer une réserve de capital suffisante pour se protéger contre d'éventuelles pertes attribuables aux risques inhérents à ses activités, tout en versant un dividende annuel à son actionnaire, le gouvernement du Canada. L'engagement et la stratégie de FAC s'intègrent bien dans le nouveau cadre stratégique relatif à la gestion du capital et au versement de dividendes des sociétés d'État à vocation financière, récemment établi par le ministère des Finances (il en est question à la section 2.2).

La solide situation financière de FAC lui permet de créer des produits et des services novateurs qui répondent aux besoins de l'industrie agricole, ce qui garantit que les producteurs et les agroentrepreneurs ont des choix sur le marché.

Une initiative a été définie pour contribuer à l'atteinte de cet objectif :

- Améliorer la structure et la gouvernance de la tarification des prêts.

FAC a recours à quatre mesures pour suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif :

- Bénéfice net;
- Rendement des capitaux propres;
- Ratio du capital total;
- Ratio d'efficience.

**Améliorer la structure et la gouvernance de la tarification des prêts**

La tarification est un élément fondamental de la réussite financière de FAC et de sa compétitivité sur le marché. L'examen de l'état actuel des systèmes et des processus de tarification amorcé en 2015-2016 s'est poursuivi en 2016-2017 dans le cadre de l'initiative Améliorer la structure et la gouvernance de la tarification des prêts. Cette initiative vise à améliorer et à standardiser les systèmes et les processus internes de FAC liés à la tarification des prêts.

Un cadre global de tarification sera créé afin d'assurer la clarté et la compréhension de chacune des composantes de la tarification : financement, coûts d'exploitation, risque de crédit et utilisation du capital. Le cadre de tarification établira une structure de gouvernance de la tarification qui favorisera la réalisation des stratégies d'entreprise, des objectifs financiers et la viabilité à long terme de la société. La mise au point de systèmes qui amélioreront la capacité de faire un suivi des détails de chaque composante de tarification et d'en faire rapport se poursuivra en 2017-2018.

### Mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire

FAC met en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire en fournissant des services financiers et commerciaux spécialisés et personnalisés et en appuyant la croissance du secteur de la transformation et de la fabrication, en démontrant un engagement à long terme envers l'industrie, en améliorant les perceptions à l'égard de l'agriculture et en étant un ardent défenseur de la durabilité et de la responsabilité sociale.

Le secteur de la production primaire, qui représente 86,5 % de son portefeuille de prêts, est le principal secteur d'activité de FAC. Les 13,5 % restants sont constitués des prêts aux clients du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire qui appuient directement les producteurs. FAC est au service des exploitations de toutes tailles, mais elle continuera de mettre l'accent sur les petits et les moyens producteurs.

À titre de société d'État, FAC joue un rôle important en comblant les lacunes sur le plan du financement accessible aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires au Canada. L'industrie agricole est sensible à la volatilité des produits de base, aux mauvaises conditions météorologiques et aux maladies du bétail et

des cultures, ainsi qu'aux répercussions que ces facteurs ont sur le commerce. FAC adopte une vision à long terme et demeure résolue à aider les clients et l'industrie dans les moments difficiles en leur offrant un accès stable à des capitaux. Par exemple, lors de la crise financière de 2008, tandis que bon nombre d'institutions financières ont délaissé le financement agricole, FAC a poursuivi sa croissance et continué d'accroître son portefeuille.

FAC joue un rôle important sur le marché et sa présence profite aux producteurs, à l'industrie agricole, au secteur rural canadien et à l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens. Son engagement à long terme donne à ses clients la confiance dont ils ont besoin pour faire croître leur entreprise et saisir les occasions qui s'offrent.

Dans l'esprit de cet engagement, FAC reconnaît la nécessité de veiller à ce que ses clients disposent des connaissances et des produits qui soutiennent la mise en œuvre de pratiques novatrices et durables dans leur exploitation.

FAC sait que les jeunes agriculteurs et exploitants sont importants pour l'avenir de l'agriculture et du secteur de l'agroentreprise et agroalimentaire du Canada. FAC comprend les défis auxquels font face les nouveaux venus dans l'industrie et offre du soutien à la nouvelle génération de producteurs et d'exploitants pour l'aider à réussir. Consciente que l'intérêt et l'enthousiasme pour l'agriculture s'acquièrent à un jeune âge, FAC aide les jeunes agriculteurs et exploitants à chaque étape de leur carrière en leur offrant du financement et des occasions d'apprentissage. Ensemble, FAC et la prochaine génération de producteurs et d'exploitants bâtissent un avenir solide pour l'industrie.

L'histoire de l'agriculture canadienne est une histoire faite de réussites, de promesses, de défis et de détermination. FAC joue un rôle de premier plan en veillant à ce que tous les Canadiens et Canadiennes comprennent l'agriculture et son apport important à l'économie canadienne, aux collectivités et à leur vie. La modification des perceptions exige beaucoup d'effort ainsi qu'un engagement à long terme. FAC, en partenariat avec l'industrie, joue un rôle de chef de file dans la diffusion de messages positifs au sein de l'industrie et dans l'ensemble de la population.

La société a cerné deux risques qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'atteinte de l'objectif visant la mise en valeur de l'industrie agricole et agroalimentaire. Le premier est que FAC soit incapable d'adapter les produits qu'elle offre assez rapidement pour répondre aux besoins des producteurs en ce qui a trait à la modification de la structure de propriété de leur exploitation et à la planification de la relève. Le deuxième est que l'agriculture soit incapable de s'adapter en temps opportun à l'évolution des attentes de la société en matière d'environnement, de technologie et de bien-être animal, et qu'elle soit perçue de façon négative par les intervenants, les consommateurs ou le gouvernement.

Quatre initiatives ont été définies pour contribuer à la réalisation de cet objectif et atténuer les risques qui en découlent :

- Accroître la durabilité environnementale de FAC et celle de nos clients;
- Appuyer les producteurs agricoles en leur offrant de nouveaux produits et services;
- Accroître la clientèle dans le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire;
- Susciter une perception positive de l'industrie agricole.

À l'heure actuelle, FAC a recours à deux mesures pour suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif :

- Financement accordé aux jeunes agriculteurs;
- Pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises.

La mesure relative au financement accordé aux jeunes agriculteurs comptabilise les décaissements nets aux jeunes agriculteurs du secteur de la production primaire et

les produits de prêts des Alliances (excluant le Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire). Les jeunes agriculteurs sont les clients âgés de moins de 40 ans, qui sont des emprunteurs principaux, des coemprunteurs ou des cautions pour des prêts aux particuliers et aux sociétés.

Le pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises, qui sont définies comme des exploitations dont les recettes sont inférieures à un million de dollars, est calculé en comptant le nombre de producteurs primaires dans les segments des petites et moyennes entreprises par comparaison au nombre total de producteurs primaires.

Une mesure de référence pour évaluer l'impact environnemental de la société sera établie en 2017-2018.

**Accroître la durabilité environnementale de FAC et celle de nos clients**
FAC croit que pour faire progresser l'industrie agricole et avoir une incidence positive sur le Canada, elle doit mener ses activités d'une manière responsable sur les plans social et environnemental. Devant la menace grandissante liée au changement climatique et à ses répercussions sur l'agriculture, FAC a pris des mesures actives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses bureaux et des déplacements de son personnel. FAC s'appuiera sur cette base en déterminant et en mettant en œuvre des moyens qui lui permettraient de réduire davantage ses émissions, tout en veillant à cerner des occasions durables pour ses clients. En 2017-2018, FAC recherchera des occasions de partager ses vastes connaissances en la matière, ainsi que des produits et des outils pour ses clients qui appuieraient l'innovation et la mise en application de pratiques agricoles durables.

**Appuyer les producteurs agricoles en leur offrant de nouveaux produits et services**
Les producteurs primaires sont au cœur de la stratégie d'affaires de FAC. Ils représentent plus de 80 % du portefeuille de prêts de la société et sont essentiels pour subvenir aux besoins alimentaires du Canada et d'une population grandissante. Pour veiller à ce que les producteurs primaires continuent à prospérer, FAC recherchera des moyens de les appuyer davantage afin de les aider à mener avec aisance des conversations et des activités liées à la planification de la relève.

FAC commencera aussi à examiner des moyens de rationaliser les produits qu'elle offre à ses clients afin de mettre à leur disposition une gamme efficace et personnalisée de produits qui répondent à leurs besoins croissants.

**Accroître la clientèle dans le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire**
Même si la production primaire est à la base de ses activités, FAC reconnaît l'importance du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire pour l'industrie agricole canadienne. Une chaîne de valeur saine procure aux producteurs une stabilité sur le plan des options d'achat et de vente. En s'appuyant sur les améliorations apportées en 2016-2017 pour élargir les critères d'admissibilité et développer sa gamme de produits offerts afin de de servir un plus grand nombre de clients de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire, FAC mettra en marché un nouveau produit de prêt pour attirer la prochaine génération de clients de ce secteur. Ce prêt destiné aux jeunes entrepreneurs possédera des caractéristiques adaptées aux besoins particuliers des nouveaux venus dans l'industrie et sera conçu pour favoriser la prospérité à long terme des entreprises.

**Susciter une perception positive de l'industrie agricole**
À titre de plus important prêteur à l'industrie agricole au Canada, FAC doit contribuer à la création d'une image positive de l'agriculture. L'objectif est de soutenir la viabilité à long terme de l'industrie et de renforcer la confiance du public à l'égard des aliments et de la façon dont ils sont transformés.

Le Jour de l'agriculture canadienne, qui se tiendra pour la première fois en 2017,

rassemblera le gouvernement, les particuliers, les groupements agricoles ainsi que le public pour souligner l'importance de cette industrie et d'engager un dialogue positif sur la provenance des aliments. Cet événement piloté par l'industrie proposera des activités et des initiatives qui encourageront les partenaires, les particuliers et les groupements à l'échelle du pays à exprimer leur fierté et à avoir des conversations sur l'alimentation tout au long de l'année 2017-2018.

FAC fait aussi la promotion de l'agriculture dans le cadre de *L'agriculture, plus que jamais*, une cause menée par l'industrie dans le but d'améliorer les perceptions à l'égard de l'agriculture au Canada. Cette initiative vise à susciter une discussion positive à propos de l'agriculture canadienne entre les intervenants de l'industrie, les producteurs et le public. En projetant une image positive de l'agriculture, l'industrie attirera plus de gens qui feront carrière en agriculture, créera des occasions d'investissement et favorisera l'innovation, conditions qui sont essentielles pour subvenir aux besoins alimentaires d'une population mondiale grandissante.

L'objectif de *L'agriculture, plus que jamais* consiste à mettre à la disposition des producteurs et de toutes les personnes qui œuvrent au sein de l'agriculture canadienne ou qui s'y intéressent des ressources, de l'information et des données pour leur permettre de raconter plus facilement leur histoire. Cette cause permet de créer des champions de l'industrie, appelés « agbassadeurs », qui raconteront des histoires de réussite et feront connaître les aspects positifs de l'agriculture canadienne. Les partenaires de *L'agriculture, plus que jamais* sont issus de divers secteurs et comprennent des entreprises, des associations sectorielles, des salons agricoles et des groupes de médias.

La priorité de cette cause demeurera la mobilisation des partenaires et des agbassadeurs. On veut que ceux-ci soient le visage et la voix de la cause afin de renforcer la confiance des consommateurs dans les aliments qu'ils consomment et dans les gens qui les produisent. Pour ce faire, on renforcera les relations stratégiques avec les principaux partenaires agricoles afin de créer et de diffuser une vision équilibrée de l'agriculture au moyen d'outils, de ressources, de formation et d'information pour appuyer les efforts des producteurs et de l'industrie en matière de promotion de l'agriculture.

### Renforcer nos partenariats

FAC joue un rôle unique dans le domaine du financement agricole au Canada. Elle facilite l'établissement de liens entre les experts de l'industrie, la diffusion de connaissances et la détermination des tendances au sein de l'agriculture canadienne. Ce faisant, FAC renforce les relations avec les intervenants et accroît le soutien apporté à l'industrie agricole grâce à de solides partenariats financiers avec des entreprises du secteur privé et des sociétés d'État à vocation commerciale.

FAC travaille en partenariat avec le gouvernement et les associations de l'industrie afin de comprendre les défis uniques et les possibilités au sein de l'industrie. Ceci permet à FAC de répondre plus efficacement aux besoins de ces associations et de leurs membres, des clients, des collectivités et, en définitive, de l'agriculture canadienne.

Il n'existe pour l'instant aucune mesure permettant de suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif.

Une initiative sera menée pour contribuer à la réalisation de cet objectif :

- Continuer de faire progresser les relations avec les intervenants.

**Continuer de faire progresser les relations avec les intervenants**

FAC adopte une approche uniforme, coordonnée et stratégique à l'égard de la gestion des intervenants. En 2017-2018, FAC examinera ses efforts sur le plan de ses relations avec les intervenants et améliorera ses relations actuelles avec les principaux intervenants. À cette fin, la société mettra au point une stratégie pour

identifier les intervenants, analyser l'état actuel des relations, établir et mettre en œuvre un plan de mobilisation et solliciter la rétroaction des intervenants. Les responsables à l'interne des relations seront officiellement chargés de maintenir un engagement actif et délibéré et une communication ouverte afin de satisfaire aux attentes des principaux intervenants et de les surpasser.

FAC entretient une relation positive avec son actionnaire, le gouvernement du Canada, et réagit efficacement aux occasions et aux risques qui se présentent afin d'appuyer les priorités du gouvernement du Canada.

FAC explore aussi des possibilités de collaboration et de financement syndiqué avec d'autres institutions financières et des coopératives de crédit pour renforcer l'industrie.

Afin d'offrir le meilleur service possible à l'agriculture, FAC accroît sa présence au sein des associations sectorielles afin de diffuser des connaissances, de participer à des initiatives et de les appuyer, et de contribuer à la croissance et au dynamisme de l'industrie, notamment au moyen d'allocutions à des événements clés de l'industrie.

FAC compte de nombreux intervenants dont le rôle est essentiel à la réussite de la société et de l'industrie.

Parmi ces intervenants, on retrouve, notamment :

- les clients actuels et potentiels;
- les associations de l'industrie, notamment les groupements de producteurs, les groupements sectoriels, les organisations de jeunes et les associations de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire;
- le gouvernement fédéral, dont Agriculture et Agroalimentaire Canada, le ministère des Finances, le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor;
- les parlementaires;
- les gouvernements provinciaux;
- les institutions financières et les partenaires financiers, incluant les coopératives de crédit, les banques canadiennes, Exportation et Développement Canada et la Banque de développement du Canada;
- les organisations médiatiques;
- les collectivités en milieu rural et dans d'autres régions où FAC est présente;
- les organismes à but non lucratif.

### 5.3.2 Excellentes relations clients

| Excellentes relations clients – Notre façon de créer d'excellentes relations clients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Objectif stratégique | Mesure | Plan 2017-2018 | Plan 2018-2019 | Plan 2019-2020 | Plan 2020-2021 | Plan 2021-2022 |
| **Consolider les relations clients** | Indice de l'expérience client (IEC)* | 62,0 % | 62,5 % | 63,0 % | 63,5 % | 64,0 % |
| | **Habiliter les employés à nouer d'excellentes relations clients** | | | | | |
| | **Mettre en œuvre les nouveaux principes de l'expérience client de FAC** | | | | | |
| **Rehausser l'expérience client** | Facilité de faire des affaires avec FAC – mesure de l'IEC | 62,5 % | 63, 0 % | 63,5 % | 64,0 % | 64,5 % |
| | **Améliorer les processus pour permettre aux clients de faire des affaires avec aisance** | | | | | |
| | **Offrir des solutions numériques pour faciliter les interactions avec les clients et les partenaires** | | | | | |
| **Approfondir nos connaissances agricoles et financières appliquées** | Sondage post-événement d'Apprentissage FAC – participants « susceptibles d'utiliser l'information » | Supérieur ou égal à 4,0 | Supérieur ou égal à 4,0 | Supérieur ou égal à 4,0 | Supérieur ou égal à 4,0 | Supérieur ou égal à 4,0 |
| | **Fournir des connaissances afin d'améliorer les compétences en gestion des clients** | | | | | |
| | **Accroître les connaissances des employés sur des questions liées aux finances agricoles** | | | | | |

*La mesure de l'IEC est en train d'être reformulée; par conséquent, ces cibles pourraient changer.

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

*En 2025, la solidité de ses relations clients est au cœur de la réussite de FAC. Ses connaissances inégalées de l'agriculture et de l'agroalimentaire continuent d'être essentielles pour bâtir d'excellentes relations clients. Il est facile de travailler en partenariat avec FAC : les employés connaissent leurs clients et sont en mesure d'offrir des solutions novatrices et souples pour relever des défis d'affaires uniques à long terme.*

FAC a établi que ses excellentes relations clients représentent sa principale caractéristique de différenciation. Cet aspect va de pair avec une gestion efficace du risque d'entreprise, l'excellence dans l'exécution et une culture à rendement élevé. Le maintien d'excellentes relations clients permettra à FAC de fidéliser et d'accroître sa clientèle, tout en favorisant sa réussite à long terme.

Pour atteindre l'excellence en matière de relations clients et continuer de croître, il est indispensable que les employés offrent un niveau de service défiant toute concurrence. Ce niveau d'engagement envers les clients est ancré dans les comportements des employés par l'entremise des principes de l'expérience client. Ces principes ont été établis de manière à offrir une expérience uniforme et intentionnelle à tous les clients et à créer chez ceux-ci le sentiment que la priorité de la société est de bâtir ou d'améliorer les relations avec ses clients. C'est au moyen de sa connaissance de l'agriculture et du financement, de transactions faciles et pratiques ainsi que de son engagement à long terme envers l'industrie et les collectivités où ses clients vivent et travaillent que FAC vise à atteindre cet objectif.

FAC améliore la prestation de ses services et offre de nouvelles solutions pour améliorer la façon dont ses clients interagissent avec elle. Son objectif sera de veiller à ce que ses processus de financement soient efficients, intégrés et uniformes, ce qui lui permettra de gérer efficacement le risque tout en offrant à tous les clients une expérience extraordinaire.

FAC atteindra ses résultats essentiels liés à ce thème au moyen des objectifs stratégiques quinquennaux suivants :

- Consolider les relations clients;
- Rehausser l'expérience client;
- Approfondir nos connaissances agricoles et financières appliquées.

## Consolider les relations clients

FAC gère ses relations clients de façon proactive, novatrice et très rigoureuse. L'apprentissage continu permet aux employés de première ligne de renforcer leurs relations avec leurs clients et de leur offrir une expérience client extraordinaire adaptée à leurs besoins actuels et potentiels en matière de financement.

Les recherches menées en 2016-2017 afin d'évaluer l'expérience client de FAC ont révélé un risque. En effet, la société a mis en lumière la possibilité que la proposition de valeur aux clients soit diminuée à mesure que leurs besoins et leurs préférences évoluent.

Deux initiatives ont été définies pour contribuer à l'atteinte de cet objectif et atténuer les risques qui en découlent :

- Habiliter les employés à nouer d'excellentes relations clients;
- Mettre en œuvre les principes redéfinis de l'expérience client de FAC.

Les progrès accomplis à l'égard de ce thème seront mesurés au moyen de l'indice de l'expérience client (IEC). Chaque sondage mesure la satisfaction et la fidélité de la clientèle, la facilité de faire des affaires avec FAC et la résolution des problèmes de service. La rétroaction obtenue des clients au moyen de l'IEC fait l'objet d'analyses visant à prendre en compte leurs préoccupations et à assurer l'amélioration constante de l'expérience client. Dans plus de 60 % des cas, les clients à l'échelle nationale donnent une note de cinq sur cinq aux questions sur leur expérience avec la société qui permettent d'établir l'IEC. FAC met l'accent sur l'amélioration de son niveau d'expérience client en offrant un encadrement constant à ses employés et en leur fournissant des outils et des processus qui les aident à s'améliorer en fonction des résultats de l'IEC.

En 2017-2018 et au cours des exercices suivants, FAC recherchera une nouvelle mesure de l'expérience client afin d'évaluer avec précision les progrès relatifs à l'expérience client améliorée et aux principes sous-jacents.

**Habiliter les employés à nouer d'excellentes relations clients**

FAC a conçu un solide programme de gestion des relations d'affaires pour veiller à ce que les clients bénéficient d'une expérience uniforme et exceptionnelle à chaque interaction.

Compte tenu de la priorité renouvelée accordée à l'amélioration de l'expérience client, FAC redéfinira la façon dont ses employés apprennent, travaillent et interagissent avec les clients. Les employés qui sont responsables de l'établissement et du maintien des relations clients seront habilités à prendre les mesures nécessaires pour offrir un service et des connaissances de haute qualité et sur mesure à leurs clients. Les équipes de FAC appuieront ce processus grâce à une nouvelle répartition des tâches prioritaires en fonction des compétences des employés. Tous les nouveaux processus feront l'objet d'une formation visant à accroître la capacité des employés à offrir ces relations clients extraordinaires.

**Mettre en œuvre les principes redéfinis de l'expérience client de FAC**

En 2016-2017, la société a établi un nouvel ensemble de principes de l'expérience client qui définissent les attentes en matière de comportements, de connaissances et de processus qui sont nécessaires à la création d'excellentes relations clients.

Les principes de l'expérience client visent à susciter trois sentiments généraux chez les clients après une interaction avec FAC :
-FAC me facilite la vie;
-FAC a mes intérêts à cœur;
-FAC est là pour rester.

Ces énoncés résument la façon dont FAC veut que ses clients se sentent lorsqu'ils font affaire avec elle et représentent le fondement d'une expérience client extraordinaire.

En 2017-2018, ces principes seront intégrés à l'échelle de l'organisation et dans les responsabilités des employés afin d'appuyer non seulement le programme amélioré de gestion des relations d'affaires, mais aussi la capacité de tous les employés de FAC d'effectuer leur travail en se souciant avant tout des clients. Les principes seront pris en compte dans l'établissement de toutes les stratégies et initiatives.

### Rehausser l'expérience client

Les clients de FAC sont des gens d'affaires avisés qui gèrent de nombreuses priorités chaque jour. Lorsqu'il s'agit de leurs interactions avec FAC, ils s'attendent à obtenir un service efficient, efficace et sans problème.

Les clients ont plus d'options que jamais et la concurrence ne cesse de s'intensifier. Dans le contexte où les institutions financières concurrentes investissent dans des plateformes numériques, il existe un risque que FAC n'investisse pas suffisamment pour satisfaire aux attentes en évolution des clients. Cela pourrait inciter les clients à obtenir leur financement d'institutions concurrentes dont les nouvelles plateformes technologiques redéfinissent l'expérience client.

Deux initiatives ont été définies pour atteindre cet objectif et atténuer les risques :

- Améliorer les processus pour permettre aux clients de faire des affaires avec aisance;
- Offrir des solutions numériques pour faciliter les interactions avec les clients et les partenaires.

Pour suivre ses progrès à l'égard de cet objectif, FAC utilisera le sous-ensemble « facilité de faire des affaires » de l'IEC, qui mesure la facilité pour les clients de faire affaire avec FAC.

En 2017-2018, FAC continuera de mettre l'accent sur sa clientèle de base de la production primaire et de développer ses processus de financement afin de mieux cerner la complexité croissante de sa clientèle, le risque et l'évolution des besoins de ses clients de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et de ses partenaires d'alliance.

**Améliorer les processus pour permettre aux clients de faire des affaires avec aisance**
Pour satisfaire aux attentes en évolution de ses clients et de les surpasser, FAC apporte des améliorations à ses processus internes pour que ses clients profitent d'une expérience harmonieuse et uniforme. En 2017-2018, FAC améliorera le processus de décaissement de manière à ce qu'il soit plus simple et plus efficace pour les employés et les clients.

Une nouvelle fonctionnalité permettra aux employés d'avoir accès sur-le-champ à des renseignements consolidés pour offrir à leurs clients des conseils personnalisés et des connaissances adaptées à leurs besoins. Les clients pourront aussi choisir entre différents moyens de correspondance.

L'exactitude et la disponibilité améliorées de l'information client permettront aux employés de détecter plus rapidement les lacunes sur le plan du service et de résoudre les problèmes en conséquence.

Les clients tireront avantage de pouvoir interagir avec la même équipe locale qui connaît leur situation particulière et peut leur offrir des conseils et des connaissances qui feront progresser leur entreprise.

**Offrir des solutions numériques pour faciliter les interactions avec les clients et les partenaires**
FAC mettra en œuvre une nouvelle gamme d'outils et de solutions numériques pour offrir aux clients de nouvelles façons d'interagir avec la société. En 2017-2018, FAC offrira à ses clients une expérience reformulée en matière de services en ligne grâce à une application mobile

qui leur permettra d'accéder aux données de leurs comptes de n'importe où et en tout temps. Les clients pourront ainsi gérer leurs comptes même lorsqu'ils sont en déplacement.

Parmi les nouvelles options qui seront offertes aux clients en 2017-2018, mentionnons la capacité de faire des paiements en ligne ou au moyen de l'application mobile et de signer électroniquement des documents. En outre, les clients pourront consulter la disponibilité de leur directeur des relations d'affaires et de leur équipe de soutien, ce qui leur permettra de communiquer avec FAC au moment qui leur convient.

Les partenaires d'alliance et leurs clients bénéficieront aussi d'une interaction améliorée avec FAC. En effet, des processus d'approbation en ligne rapides et clairs seront offerts en 2017-2018.

### Approfondir nos connaissances agricoles et financières appliquées

FAC est fière de son équipe de financement qui connaît l'agriculture et comprend les risques qui y sont liés, qui est à l'écoute des besoins des clients et toujours à la recherche de solutions, et qui met chaque jour ses connaissances au service de sa clientèle. Les clients apprécient les connaissances, l'expertise et la rapidité du service de FAC. Ils font confiance à FAC et accordent de la valeur à la relation qu'ils ont établie avec la société.

Les producteurs et les agroentrepreneurs d'aujourd'hui sont des experts dans leurs industries respectives. Ils doivent également composer avec des questions complexes comme la gestion financière, les enjeux liés aux ressources humaines, les partenariats, la diversification et les marchés internationaux. Plus les producteurs et les agroentrepreneurs perfectionneront leur exploitation et leurs connaissances en agriculture, plus FAC devra améliorer la gamme de pratiques de gestion opérationnelle de pointe et les connaissances économiques qu'elle offre.

FAC a cerné un risque qui tient à la possibilité que ses employés aient du mal à rester au fait des connaissances et des pratiques de plus en plus perfectionnées qu'exigent leur profession ou leur rôle.

FAC doit veiller à ce que ses employés se tiennent à jour sur le plan des aptitudes et des compétences techniques nécessaires pour répondre aux besoins changeants de ses clients en matière de savoir. C'est la raison pour laquelle elle embauche des personnes qui ont des antécédents en agriculture, en finance, ou dans les deux domaines, et qui ont à cœur la réussite de l'industrie.

En plus des activités mentionnées précédemment, FAC mènera à bien les deux initiatives suivantes pour contribuer à l'atteinte de cet objectif et atténuer les risques qui en découlent :

- Fournir des connaissances afin d'améliorer les capacités des clients en gestion;
- Approfondir les connaissances des employés sur des questions liées au financement agricole.

Pour faire un suivi de ses progrès à l'égard de cet objectif, FAC utilisera les résultats des sondages menés après les événements qu'elle offre. Dans le cadre de ces sondages, on demande aux participants s'ils sont susceptibles d'utiliser l'information obtenue durant l'événement pour leur exploitation agricole. Pour répondre, ils doivent choisir une valeur sur une échelle de 1 à 5 où 5 signifie qu'ils sont très susceptibles d'utiliser l'information. La cible de FAC est d'obtenir un pointage moyen de 4 ou plus.

**Fournir des connaissances afin d'améliorer les compétences des clients en gestion**

FAC mène des recherches pour mettre au point des outils uniques afin d'aider ses clients, les intervenants et l'industrie à prévoir et à comprendre les changements qui s'opèrent en agriculture. En outre, elle enrichit les connaissances offertes par ses employés

au moyen de publications destinées aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires. En 2017-2018, FAC continuera d'offrir des ateliers de gestion, des forums d'apprentissage et des ressources multimédias afin de s'assurer que les agriculteurs de tous âges ont accès à la formation et à l'information dont ils ont besoin pour réussir.

FAC continuera de combler les lacunes en matière de connaissances en produisant des publications, des vidéos, des balados, des billets de blogue et des webinaires à la fine pointe.

FAC améliorera les capacités de ses logiciels de gestion agricole pour mieux répondre aux besoins des producteurs. Au fil du temps, la plateforme logicielle migrera vers le nuage, ce qui permettra aux clients d'avoir accès à leurs données opérationnelles en tout temps, en tout lieu, et à partir de n'importe quel appareil. À compter de 2017-2018, FAC commencera à effectuer la migration de Gestionnaire de champs PRO vers le nuage et à améliorer son interface utilisateur pour permettre aux producteurs de gérer plus facilement leurs activités de tenue de dossiers opérationnels.

**Approfondir les connaissances des employés sur des sujets liés au financement agricole**
La gamme de connaissances qu'offre FAC est l'un des principaux facteurs qui différencie la société de ses concurrents. Elle renforce la position unique de FAC sur le marché et enrichit l'expérience client.

Pour faire en sorte que les employés possèdent les connaissances et les outils actuels et de grande valeur et aident ainsi les clients à prendre des décisions opérationnelles éclairées, FAC a entrepris d'améliorer la façon dont elle structure l'information et la communique à ses employés. Par exemple, le nouveau site intranet, lancé en 2016-2017, est l'un des moyens fondamentaux qui permettra aux employés d'approfondir leurs connaissances et d'établir des liens avec les experts de l'industrie. De nouvelles fonctionnalités du site aideront les employés à acquérir des connaissances facilement assimilables et transmissibles aux clients.

Par ailleurs, une nouvelle stratégie d'apprentissage des employés sera définie et mise en œuvre en 2017-2018 afin d'aider les employés à accroître leurs connaissances afin d'apporter une valeur ajoutée aux clients.

### 5.3.3 Excellence de l'exécution

| Excellence de l'exécution – Notre façon de favoriser d'excellentes relations clients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Objectif stratégique | Mesure | Plan 2017-2018 | Plan 2018-2019 | Plan 2019-2020 | Plan 2020-2021 | Plan 2021-2022 |
| **Solidifier les bases** | Indice de la « facilité de faire des affaires » : un sous-ensemble du pointage de l'engagement des employés | Indice supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Indice supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Indice supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Indice supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Indice supérieur à la moyenne des employeurs de niveau platine et or |
| | Mesure de la qualité des données (en développement) | À déterminer | À déterminer | À déterminer | À déterminer | À déterminer |
| | **Améliorer l'intégrité et la productivité dans les principaux processus de FAC** | | | | | |
| | **Améliorer l'infrastructure numérique de FAC qui est nécessaire pour l'avenir** | | | | | |
| **Améliorer l'expérience numérique** | **Accroître l'habilitation des employés** | | | | | |
| **Adopter des pratiques d'innovation durables** | Étudier de nouvelles mesures | À déterminer | À déterminer | À déterminer | À déterminer | À déterminer |
| | **Amener à maturité une pratique d'innovation durable** | | | | | |

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

*En 2025, FAC anticipe les besoins de ses clients et dépasse leurs attentes grâce à des systèmes, des solutions et des processus agiles et novateurs. FAC est une société numérique dotée de systèmes internes optimisés et ses employés possèdent les outils et connaissances nécessaires pour faire leur travail.*

FAC place le rendement élevé, la responsabilisation et l'efficience au cœur de ses priorités afin d'atteindre l'excellence dans l'exécution. FAC comprend qu'en améliorant et en rationalisant continuellement ses processus et ses fonctions, elle deviendra plus agile et favorisera l'excellence de l'exécution. Elle s'efforce de simplifier sa façon de faire des affaires afin de faciliter le travail des employés et d'offrir une meilleure expérience client.

Au cours des dernières années, FAC a accompli d'importants progrès et elle continuera de rechercher de nouvelles possibilités en fonction de l'évolution des besoins. FAC atteindra ce résultat essentiel lié à ce thème au moyen des objectifs stratégiques quinquennaux suivants :

- Solidifier les bases;
- Améliorer l'expérience numérique;
- Adopter des pratiques d'innovation durables.

#### Solidifier les bases

Pour établir d'excellentes relations clients, les employés doivent avoir une base solide sur le plan de la technologie, des systèmes et des processus.

La technologie et les systèmes sont essentiels à toutes les entreprises et peuvent être des éléments qui ont une incidence déterminante sur leur réussite. FAC a cerné trois risques qui sont susceptibles d'influer sur l'atteinte de l'objectif relatif à la consolidation de la base. Le premier est lié à l'incapacité de s'adapter à un environnement interne ou externe en évolution et de réagir aux occasions ou aux menaces qui résultent d'une infrastructure ou de processus inadaptables. Le deuxième est la possibilité que les défis liés à l'accessibilité et l'intégrité des données puisse nuire à la prise de décisions efficaces et à l'exécution de la stratégie relative aux clients. Le troisième risque est que l'infrastructure technologique devienne obsolète en raison de l'évolution de l'environnement opérationnel.

Deux initiatives ont été définies pour contribuer à l'atteinte de cet objectif et atténuer les risques qui en découlent :

- Améliorer l'intégrité et la productivité des principaux processus de FAC;
- Améliorer l'infrastructure numérique de FAC qui est nécessaire pour l'avenir.

Une mesure permettant de suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif a été déterminée.

Cette mesure est l'indice de la facilité de faire des affaires. La société utilise cinq facteurs issus du sondage annuel d'Aon Hewitt sur l'engagement des employés (les collègues, l'environnement de travail, les ressources, les processus de travail et les tâches) pour évaluer la facilité avec laquelle les employés peuvent faire leur travail à FAC. Les employés sont souvent les mieux placés pour détecter des processus et des politiques inefficients qui créent du travail supplémentaire et des coûts superflus. L'objectif de FAC en ce qui a trait à cette mesure est d'obtenir un résultat supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or.

Une deuxième mesure est en cours de développement. Des indicateurs seront utilisés pour mesurer la qualité des données liées à différents processus à l'échelle de la société.

**Améliorer l'intégrité et la productivité des principaux processus de FAC**
Pour pouvoir effectuer leur travail avec efficacité, les employés doivent avoir des processus faciles à suivre et avoir facilement accès à de l'information exacte.

FAC reconnaît la nécessité de faire évoluer la qualité de ses données pour aider les employés à prendre des décisions éclairées et en temps opportun. Pour ce faire, FAC est en train de mettre au point des indicateurs pour mesurer la qualité des éléments d'information essentiels. À l'heure actuelle, l'accent est mis sur l'information client, l'objectif étant d'améliorer l'expérience client en atténuant les problèmes liés à la qualité des données. Tout au long de l'exercice 2017-2018, FAC continuera à perfectionner ses méthodes de gestion des données et d'appliquer ces pratiques aux processus d'affaires nouveaux et existants, aux architectures systèmes et aux applications.

FAC respecte la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels* du gouvernement fédéral et elle continuera de mettre à jour la politique et les contrôles de la conformité en ce qui a trait à la confidentialité et à la sécurité de l'information.

Au cours de l'exercice 2017-2018, FAC mettra en œuvre un cadre relatif aux politiques et aux processus de crédit qui fournit des renseignements clairs et concis dans un format uniforme et facile à consulter. Les employés tireront profit d'une information plus claire et simplifiée, ainsi que d'une fonctionnalité simple qui réduira le temps consacré à la recherche et à l'interprétation des politiques. Cette initiative permettra aussi d'établir des liens clairs entre les politiques de crédit et la propension au risque de crédit de la société.

**Améliorer l'infrastructure numérique de FAC qui est nécessaire pour l'avenir**
À l'heure actuelle, FAC prend en charge plusieurs systèmes qui exigent des ressources, des efforts et une capacité considérables. FAC a établi la nécessité de renouveler ou de remplacer certains systèmes existants pour appuyer la stratégie à long terme de l'organisation. Pour maximiser les ressources, la société modernisera ses systèmes de façon progressive. En 2017-2018, FAC mettra en place un nouveau système de gestion des ressources humaines qui offrira aux employés une expérience intégrée de bout en bout pour toutes les questions liées aux ressources humaines. Après cette amélioration de système, FAC demeurera à l'affût des possibilités d'améliorer son système financier et ses systèmes centraux afin d'augmenter la convivialité pour les employés ainsi que la capacité opérationnelle, ce qui comprend l'analyse de données.

## Améliorer l'expérience numérique

L'un des objectifs à long terme de FAC est de devenir une société numérique qui offre aux employés un accès facile aux outils et aux connaissances dont ils ont besoin pour servir les clients de FAC et l'industrie. La société a investi dans l'amélioration de l'expérience numérique. Elle lancera de nouvelles fonctionnalités conviviales ainsi que des applications mobiles. Compte tenu de l'évolution continue des préférences des clients en matière de mobilité et de capacité numérique accrue, FAC doit s'assurer de la solidité de ses stratégies et de sa prestation dans ces domaines.

Une initiative a été définie pour contribuer à l'atteinte de cet objectif :

- Accroître l'habilitation des employés.

**Accroître l'habilitation des employés**
Le travail collaboratif dans une organisation a pour avantage d'entraîner des économies de temps et de réduire les erreurs, tout en enrichissant les connaissances et en offrant un meilleur produit final. FAC a investi dans l'informatique collaborative pour créer cette expérience employé. En 2017-2018, les employés tireront parti de matériel neuf, de nouveaux logiciels et de l'infonuagique, ce qui leur permettra de travailler de n'importe où et en tout temps. Le passage à l'infonuagique réduira la quantité de renseignements redondants et périmés, le risque d'atteinte à la sécurité de l'information et les coûts liés au stockage et à la gestion de l'information.

Bon nombre des nouvelles fonctions de mobilité mentionnées sous le thème « Excellentes relations clients » sont liées aux applications mobiles et aux fonctionnalités en ligne accrues et auront pour conséquence directe d'accroître la capacité des employés de servir les clients et de leur offrir rapidement des renseignements exacts.

En 2016-2017, FAC a lancé un nouveau site intranet (sujet abordé brièvement dans la partie « Excellentes relations clients ») et s'efforcera d'optimiser la connectivité et les expériences de collaboration des employés. Ceux-ci pourront non seulement partager de l'information, mais aussi interagir rapidement avec des spécialistes internes pour acquérir des connaissances qui leur permettront de mieux servir les clients. Le site intranet fonctionne sur la plateforme infonuagique de FAC, ce qui permet aux employés de collaborer rapidement grâce à la messagerie instantanée et de s'exprimer en temps réel sur des sujets à propos desquels ils ont des questions afin d'approfondir leurs connaissances sur ces sujets.

## Adopter des pratiques d'innovation durables

FAC s'efforce d'offrir des solutions qui apportent une valeur ajoutée aux clients, aux partenaires et aux employés. Si FAC ne met pas l'accent sur l'innovation, elle risque d'être incapable de prévoir les besoins et de saisir les occasions qui lui permettront de recruter et de fidéliser des clients et des employés.

Dans cette optique, FAC établira une pratique en matière d'innovation afin d'améliorer l'efficience et l'habilitation des clients et des employés.

Aucune mesure n'est actuellement définie pour cet objectif.

Une initiative a été définie pour contribuer à l'atteinte de cet objectif :

- Élaborer une pratique d'innovation durable.

**Établir une pratique d'innovation durable**
Pour prévoir l'évolution des attentes des clients et des employés et en faire une priorité, FAC a entrepris d'établir une pratique d'innovation afin d'expérimenter de nouvelles formes de partenariat et de nouvelles méthodes, de développer et d'offrir de nouvelles solutions et de soutenir l'expérience client en général. En permettant aux clients et aux employés d'effectuer des opérations facilement, FAC peut exploiter l'atout fondamental que constituent ses excellentes relations clients et ainsi être mieux placée pour réagir aux possibilités et aux menaces.

### 5.3.4 Gestion efficace du risque d'entreprise

| GRE efficace – Notre façon de protéger FAC et nos excellentes relations clients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Objectif stratégique | Mesure | Plan 2017-2018 | Plan 2018-2019 | Plan 2019-2020 | Plan 2020-2021 | Plan 2021-2022 |
| **Accroître la sensibilisation et la responsabilisation en matière de gestion du risque** | Mesure de maturité de la GRE | Supérieur à 3,5 | Supérieur à 3,5 | Supérieur à 3,5 | Supérieur à 3,5 | Supérieur à 3,5 |
| | **Aligner et intégrer la responsabilisation en matière de gestion des risques à l'échelle de FAC** | | | | | |
| **Simplifier et développer nos capacités en matière de gestion du risque** | **Simplifier les outils de gestion du risque** | | | | | |
| | **Amener à maturité la sécurité d'entreprise** | | | | | |
| | **Établir des pratiques durables en matière de risque** | | | | | |

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

*En 2025, la viabilité de FAC est assurée par l'excellence de sa gestion du risque, qui protège ses excellentes relations clients. Les pratiques et les processus de gestion du risque de FAC s'inspirent de son mandat et sont conformes à ceux des autres institutions financières sous réglementation fédérale. FAC respecte ses limites en matière de propension et de tolérance au risque et maintient un capital suffisant.*

Depuis la crise financière de 2008, les institutions financières accordent une importance accrue à la GRE. Les entreprises ont reconnu la nécessité de développer des cadres, des pratiques et des systèmes de gestion du risque solides pour maintenir leur stabilité financière. Au cours de l'exercice 2011-2012, FAC a demandé à un tiers d'examiner le stade de maturité de sa GRE et de l'évaluer par rapport à celui d'autres institutions financières de taille comparable. À la suite de l'examen, plusieurs recommandations ont été faites à FAC concernant l'amélioration du stade de maturité de sa GRE, notamment l'établissement d'une fonction indépendante de gestion du risque.

En 2012, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a examiné les risques auxquels est exposée FAC ainsi que ses pratiques de gestion de ces risques. L'examen visait principalement à cerner les aspects susceptibles d'exposer FAC à un risque financier important dans le cadre de ses activités. Le BSIF a remis son rapport à FAC en avril 2013, qui comprenait 66 recommandations. À la fin de l'exercice 2015-2016, FAC avait donné suite aux 66 recommandations liées au rapport du BSIF.

En comprenant et en gérant les risques les plus importants, FAC est davantage en mesure de s'acquitter de son mandat et de son rôle d'intérêt public, de créer de la valeur pour ses clients et de protéger ses intérêts commerciaux à long terme. Par ailleurs, une base solide en matière de gestion du risque crée de l'agilité, rehausse la confiance à l'égard de l'information et place FAC dans une bonne position pour saisir les occasions qui se présentent.

FAC s'est fixé les objectifs stratégiques quinquennaux suivants pour atteindre le résultat essentiel lié à ce thème :

- Accroître la sensibilisation et la responsabilisation en matière de gestion du risque;
- Simplifier et développer nos capacités en matière de gestion du risque.

Pour évaluer les progrès accomplis à l'égard de cet objectif général, FAC a adopté la mesure de maturité de la GRE élaborée par KPMG. Cette mesure est fondée sur un modèle qui permet de mesurer la maturité des pratiques de GRE de FAC pour les cinq aspects suivants : la gouvernance du risque, l'évaluation des risques, la quantification des risques, la surveillance des risques et leur communication ainsi que l'optimisation de la gestion et du contrôle des risques. La mesure fait appel à une échelle de cinq points où 1,0 est considéré comme la note de base (conforme), 3,0 est mature (un processus de gestion) et

5,0 est avancé (un outil stratégique). L'objectif à long terme de FAC est d'accroître sa maturité à un niveau qui reflète sa taille, sa complexité et son mandat unique.

### Accroître la sensibilisation et la responsabilisation en matière de gestion du risque

Grâce à un leadership aligné, à des employés compétents et à des cadres de gestion du risque qui sont clairs, il est possible de comprendre et d'évaluer les possibilités d'affaires et les événements de risque et d'en tenir compte afin d'atteindre le niveau d'exposition au risque ciblé. FAC établit sa propension au risque en fonction de catégories de risque, fait appel à trois lignes de défense et incorpore ces éléments dans des structures incitatives ainsi que dans sa conception organisationnelle et sa détermination des rôles. La gestion du risque est intégrée dans l'ensemble des unités opérationnelles et est gouvernée par divers comités de la haute direction de manière à maximiser les résultats opérationnels grâce à un comportement axé sur une prise de risques et de décisions efficiente, efficace et alignée.

FAC a défini une initiative pour contribuer à l'atteinte de cet objectif :

- Aligner et intégrer la responsabilité en matière de gestion du risque à l'échelle de la société.

**Aligner et intégrer la responsabilité en matière de gestion du risque à l'échelle de la société**

Le risque est inhérent dans les institutions financières, et la gestion efficace du risque commence par une prise de position claire de la part de la haute direction, la surveillance de la qualité et des mesures incitatives et l'établissement des responsabilités.

En 2017-2018, FAC mettra en œuvre de nouvelles stratégies pour continuer à accroître la mobilisation de la direction et pour intégrer davantage la responsabilisation à l'égard de la GRE et les pratiques de gestion dans les stratégies, les processus et les rôles organisationnels.

FAC mettra en œuvre une fonction améliorée d'approvisionnement d'entreprise, assortie d'un cadre qui expose clairement les responsabilités associées à une saine gestion du risque en ce qui a trait aux marchés d'approvisionnement et aux activités de gestion des fournisseurs à l'échelle de la société.

FAC continuera d'améliorer la gestion du risque opérationnel, y compris l'auto-évaluation des risques et des contrôles qui habilitera les employés à prendre des risques d'un niveau adéquat tout en veillant à ce que les contrôles appropriés soient en place pour gérer les niveaux de risque conformément à la propension au risque établie.

### Simplifier et développer nos capacités en matière de gestion du risque

FAC continuera à simplifier et à faire évoluer les capacités liées au risque afin de protéger l'aptitude de l'organisation à offrir une expérience client extraordinaire à long terme et à garantir l'évaluation, la quantification et l'agrégation efficaces des risques à l'échelle de la société pour assurer la suffisance du capital. Cela permettra aux employés de saisir efficacement les occasions comportant des risques tout en gérant de manière efficace et uniforme les risques inhérents (risques financiers, risques stratégiques, risques opérationnels et risques liés à la réputation).

À titre d'institution financière, FAC est consciente des risques financiers et des risques liés à la réputation potentiels et en évolution qui sont associés à l'activité frauduleuse commise par des parties externes et à l'utilisation malveillante des ressources d'information en contournant les obstacles physiques et technologiques ainsi que les contrôles et les processus internes.

Trois initiatives ont été définies pour contribuer à l'atteinte de cet objectif et atténuer les risques qui en découlent :

- Simplifier les outils de gestion du risque;
- Amener à maturité la sécurité d'entreprise;
- Établir des pratiques durables en matière de risque.

**Simplifier les outils de gestion du risque**
Voici les mesures que prendra FAC pour remédier aux lacunes sur le plan du rendement et saisir les possibilités en matière d'efficience :

- Remplacer son outil d'application de primes pour le risque afin de permettre la collecte efficace et sécuritaire des données financières des clients et la prise de décisions simplifiée en matière de crédit pour les clients;
- Simplifier sa fonction d'évaluation. Les employés pourront recueillir les renseignements dont ils ont besoin pour évaluer les biens en garantie n'importe où et en tout temps et jumeler ces renseignements avec des données de haute qualité existantes pour fournir des évaluations plus rapidement. Le nouveau cadre assurera un équilibre entre le risque et l'effort, dans le but de veiller à ce que FAC demeure une source digne de confiance et un chef de file de l'industrie en ce qui concerne l'information sur les terres agricoles;
- Rationaliser les politiques liées au financement afin de permettre aux employés de s'acquitter de leurs responsabilités en tenant compte de la propension au risque de FAC.

**Amener à maturité la sécurité d'entreprise**
L'objectif global de FAC lié à cette initiative est d'amener à maturité ses capacités en matière de sécurité d'entreprise, tout en maintenant un équilibre entre l'habilitation opérationnelle et la gestion du risque.

FAC réalisera cet objectif en 2017-2018 en apportant des améliorations à son service de sécurité d'entreprise. Ces améliorations se traduiront par des processus uniformes et reproductibles, par une sensibilisation accrue, et par une meilleure capacité d'évaluer les tendances sur le plan de la technologie de sécurité et de l'environnement de manière à ce que FAC puisse se positionner proactivement afin d'être réactive et efficace.

**Établir des pratiques durables en matière de risque**
Pour s'intégrer efficacement dans les comportements des dirigeants et des employés, la gestion du risque doit être introduite et renforcée au moyen de mesures fondamentales comme la formation et l'apprentissage.
En 2016-2017, FAC a mis à l'essai une nouvelle méthode de formation des employés et elle appliquera les enseignements tirés de ce projet pilote aux programmes qui seront offerts dans l'avenir pour veiller à ce que les employés acquièrent les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour gérer le risque dans leur travail quotidien.

Pour garantir l'uniformité de la gestion du risque et l'adhésion à la propension au risque de la société, FAC étudiera des possibilités de mettre en œuvre une fonction d'examen des prêts.

FAC vise à améliorer ses pratiques de gestion du risque lié à la fraude et au blanchiment d'argent en adoptant des politiques et des processus renouvelés à cet égard qui s'inspirent des pratiques actuelles de l'industrie. FAC envisagera aussi la mise en œuvre d'outils améliorés pour appuyer les processus de sélection et de recrutement des clients, des employés et des fournisseurs.

### 5.3.5 Culture à rendement élevé

| Culture à rendement élevé – Notre façon de collaborer pour créer d'excellentes relations clients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Objectif stratégique | Mesure | Plan 2017-2018 | Plan 2018-2019 | Plan 2019-2020 | Plan 2020-2021 | Plan 2021-2022 |
| **Approfondir notre culture axée sur la Responsabilisation à 100 %, établir des partenariats engagés et former d'excellents leaders** | Indice du leadership – sous-ensemble des données du sondage sur l'engagement des employés – indicateurs du leadership | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or |
| | Engagement des employés | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or |
| | Indice de l'expérience employé – sous-ensemble des données du sondage sur l'engagement des employés – indicateurs de l'expérience employé | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux platine et or |
| | **Mettre à jour et exécuter la stratégie en matière de leadership et de culture** | | | | | |
| **Renforcer la gestion de l'effectif** | Mesure de la diversité | Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC | Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC | Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC | Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC | Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC |
| | **Mettre à exécution la stratégie sur la diversité** | | | | | |
| | **Améliorer les programmes de santé mentale** | | | | | |
| **Créer un environnement d'apprentissage continu** | **Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale d'apprentissage des employés** | | | | | |

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

*En 2025, FAC est un employeur très recherché par les employés potentiels, car il offre un endroit très attrayant où il fait bon travailler. La culture d'entreprise et la réputation d'excellence de la société attirent les employés. Ils restent à FAC, car le milieu de travail est conforme à ce qu'il leur a été dit : un travail intéressant comportant des attentes élevées qui sont appuyées par une capacité hors du commun d'apprendre et de s'épanouir à titre de professionnel et un environnement d'équipe qui est propice à la prestation d'une expérience client exceptionnelle. Les clients le sentent et l'apprécient.*

FAC s'efforce d'être un employeur de choix. Depuis plus de 10 ans, elle figure sur la liste des 50 employeurs de choix au Canada dressée par Aon Hewitt d'après son sondage qui mesure l'engagement des employés. FAC croit que le fait d'offrir une excellente expérience employé l'aide à recruter et à maintenir en poste des employés à rendement élevé qui possèdent les compétences et les attitudes nécessaires pour répondre aux besoins des clients.

Aon Hewitt définit l'engagement comme l'attachement émotif et intellectuel envers une organisation. Des employés engagés sont plus susceptibles de dire du bien de leur employeur, de rester plus longtemps dans l'organisation et

de déployer les efforts discrétionnaires nécessaires pour atteindre d'excellents résultats.

Des recherches montrent que le fait d'avoir des employés engagés améliore l'expérience client. C'est pourquoi il est important pour FAC de mesurer et de gérer l'engagement des employés. Lorsque FAC demande à ses employés de s'exprimer sur leur engagement, cela donne lieu à des discussions et à des mesures qui répondent directement aux préoccupations des employés et permettent d'améliorer l'expérience employé ainsi que l'expérience client.

FAC atteindra ce résultat essentiel lié à ce thème au moyen des objectifs stratégiques quinquennaux suivants :

- Approfondir notre culture axée sur la responsabilisation à 100 %, établir des partenariats engagés et former d'excellents leaders;
- Renforcer la gestion de l'effectif;
- Créer un environnement d'apprentissage continu.

### Approfondir notre culture axée sur la responsabilisation à 100 %, établir des partenariats engagés et former d'excellents leaders

FAC offre un milieu de travail et d'affaires qui se démarque des autres grâce à sa culture bien définie. Cette culture est axée sur les principes de la responsabilisation à 100 % et sur la collaboration entre partenaires engagés. Les 10 pratiques culturelles de FAC expliquent comment les employés de la société sont tenus de se comporter au travail chaque jour pour produire des résultats exceptionnels.

Le leadership est un aspect important de la création d'une excellente culture. À FAC, les leaders inspirent les employés à se passionner pour leurs clients et pour l'agriculture. Ils accompagnent leur équipe dans l'atteinte de résultats extraordinaires et ils sont authentiques et responsables à 100 %. Possédant une vision globale de la situation et étant déterminés à mobiliser leurs employés, les leaders établissent des partenariats avec ces derniers pour trouver de nouveaux moyens plus efficaces d'assurer la réussite de FAC afin que ses clients et l'industrie en bénéficient.

FAC offre un ensemble de programmes et de services de formation pour soutenir ses leaders et les aider à jouer leur rôle important. FAC a créé un programme de perfectionnement pour tous les leaders qui comprend un cours intitulé *Notions essentielles pour nouveaux gestionnaires*, le Programme de transformation du leadership, un objectif de leadership pour tous les leaders ainsi que des compétences et des principes à l'appui du leadership en fonction desquels tous les leaders sont évalués.

Pour réaliser cet objectif, FAC a défini l'initiative suivante :

- Mettre à jour et exécuter la stratégie en matière de leadership et de culture.

Pour mesurer son rendement par rapport à la création de l'expérience employé souhaitée, FAC continuera à surveiller et à analyser l'engagement des employés et les sous-indices des résultats de l'engagement des employés qui mesurent les perceptions des employés à l'égard de leur environnement de travail et de leur relation avec leurs gestionnaires.

**Mettre à jour et exécuter la stratégie en matière de leadership et de culture**

Pour continuer à rehausser l'expérience employé, FAC étudiera de nouvelles approches qui approfondiront et élargiront sa culture. Parallèlement, FAC continuera à encadrer les leaders à l'échelle de l'organisation. FAC créera des forums au cours desquels les leaders peuvent établir des liens afin de faciliter la mise en commun des tendances, des pratiques, des idées et d'outils.

### Renforcer la gestion de l'effectif

À FAC, la gestion de l'effectif combine la planification de la main-d'œuvre, de la diversité et de l'équité en matière d'emploi ainsi que les obligations en matière de langues officielles et l'expérience employé globale.

Chaque année, les leaders prennent part à un exercice exhaustif de planification de l'effectif qui est aligné sur le cycle de planification stratégique. Ce processus leur permet d'examiner et d'analyser les tendances de l'effectif en fonction des données démographiques et sur les compétences qui sont mises à leur disposition. Cette analyse sert ensuite de base aux plans d'effectif des divisions et de la société. Les plans d'effectif tiennent compte des plans organisationnels et de division en matière de diversité, de relève, d'examen des talents et des plans d'action en matière d'engagement.

À cet égard, deux initiatives ont été définies pour la prochaine année :

- Mettre à exécuter la stratégie sur la diversité;
- Améliorer les programmes de santé mentale.

FAC se propose d'embaucher 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à l'échelle de la société.

**Mettre à exécution la stratégie sur la diversité**
FAC est assujettie à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et s'efforce de se doter d'un effectif représentatif dans un délai raisonnable. Pour réaliser cette initiative, FAC mettra en œuvre de nouvelles tactiques visant à accroître la visibilité des membres appartenant aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi tout en devenant un milieu de travail encore plus inclusif.

En 2016-2017, FAC a mis sur pied le Groupe d'affinités avec les Autochtones afin de créer un réseau permettant de partager des expériences et des bagages culturels. Ce projet pilote fera maintenant l'objet d'une évaluation et pourrait être étendu à d'autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi à FAC.

**Améliorer les programmes de santé mentale**
FAC est consciente qu'un milieu de travail sain, où l'on se préoccupe notamment du bien-être mental des employés, est indispensable pour que les employés soient engagés et que la société puisse offrir une expérience client extraordinaire.

Pour contribuer à l'atteinte de cet objectif, FAC veillera à élargir les connaissances et les compétences de ses gestionnaires sur les questions de santé mentale au travail ainsi qu'à renforcer leur capacité à les reconnaître et à y réagir en offrant des webinaires, de la formation en ligne et de la formation en personne. FAC améliorera sa plateforme de santé et de mieux-être au moyen d'outils et de ressources en ligne destinés à aider les employés à adopter des habitudes de vie saines et suscitera une prise de conscience générale pour faire disparaître les préjugés entourant les maladies mentales et favoriser la santé mentale.

### Créer un environnement d'apprentissage continu

L'infrastructure d'apprentissage de FAC appuie les employés en diffusant des connaissances agricoles et financières, et en offrant des programmes et des méthodes d'apprentissage et de prestation qui sont actuels et axés sur les besoins d'affaires de façon à créer un environnement d'apprentissage continu.

Pour s'assurer que ses employés suivent l'évolution d'un marché de plus en plus complexe, FAC analysera et évaluera ses programmes, son infrastructure, ses outils et ses processus d'apprentissage pour déterminer s'ils s'alignent sur les besoins et les attentes des clients.

À cet égard, une initiative a été définie pour l'année qui vient :

- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale d'apprentissage des employés.

**Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale d'apprentissage des employés**
FAC prend des mesures pour créer et maintenir en poste un effectif qui est appuyé par des connaissances, des pratiques et des outils qui

permettront à FAC de réaliser son ultime raison d'être.

FAC exerce ses activités dans un environnement qui évolue rapidement et dans lequel les clients possèdent des connaissances de plus en plus poussées et des exploitations de plus en plus perfectionnées. Leurs besoins en matière de solutions financières et de conseils évoluent rapidement. Les pratiques de FAC en matière de financement et de gestion du risque changent et la société doit faire preuve de souplesse en ce qui concerne le développement de l'apprentissage, l'acquisition des compétences et le renforcement de la confiance des employés. La capacité des employés à s'adapter avec succès à l'environnement en mutation dépend de leur capacité à acquérir de nouvelles compétences en toute confiance et en temps opportun.

Les employés ont besoin de recevoir du soutien pour effectuer les changements nécessaires et il incombe à FAC de concevoir, d'élaborer et d'offrir rapidement et efficacement de l'apprentissage à ses employés et de s'assurer que cet apprentissage est intégré et maintenu dans les activités de tous les jours.

En 2016-2017, FAC a expérimenté une nouvelle méthode d'apprentissage avec un sous-groupe d'employés. Les enseignements tirés de ce projet pilote aideront à déterminer l'orientation future. FAC élaborera et mettra en œuvre une nouvelle stratégie d'apprentissage pour tous les employés. Cette nouvelle stratégie portera notamment sur :

- l'infrastructure;
- les systèmes, les processus et les outils;
- les programmes;
- la gouvernance, dont la responsabilité de l'apprentissage et le maintien des acquis.

# 6.0 | Plan financier

FAC est une société d'État financièrement autonome qui prévoit poursuivre sa croissance et demeurer viable en appliquant de saines pratiques de gestion financière et de gestion du risque. Comme l'explique la section 5.0, les thèmes stratégiques appuient la vision et la mission de FAC, et ces thèmes ainsi que les objectifs stratégiques correspondants servent de fondement au plan financier. Toutes les autres sections du plan d'entreprise font partie intégrante du plan financier et doivent être lues dans leur intégralité pour avoir une compréhension globale des résultats financiers projetés.

Le plan financier décrit les résultats financiers projetés et les principales hypothèses sous-jacentes utilisées pour établir les projections. Les résultats montrent les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs financiers en misant sur une croissance rentable du portefeuille et sur l'efficience. Le plan financier pour la période de 2017-2018 à 2021-2022 comporte les sections suivantes :

6.1 Budget de fonctionnement
6.2 Budget d'investissement
6.3 Résumé du plan d'emprunt

Le plan financier et les principales hypothèses s'inspirent des perspectives de FAC sur le secteur agricole canadien décrites dans la section 4.0. Dans l'ensemble, les perspectives pour le secteur agricole canadien sont stables. La croissance économique devrait demeurer atone, ce qui contribuera au maintien d'un contexte de taux d'intérêt faibles. En outre, un marché du pétrole stable, mais dont les prix sont relativement faibles, devrait continuer de stabiliser le dollar canadien. Après les prix forts des produits de base des dernières années, les revenus agricoles devraient reculer, l'appréciation de la valeur des actifs devrait se tempérer et la croissance de la dette agricole devrait décliner, alors que la demande de produits de base agricoles continuera d'augmenter. La croissance de la valeur des actifs devrait ralentir; cependant, les conséquences possibles de cette prévision sur les niveaux de risque projetés par FAC sont réduites par l'hypothèse d'une rentabilité soutenue.

**Avertissement relatif aux états prospectifs**
Le plan d'entreprise contient des renseignements financiers prospectifs, fondés sur certaines hypothèses qui reflètent le plan d'action de la direction en regard de la conjoncture économique la plus probable. Du fait de leur nature, ces hypothèses comportent des incertitudes et des risques inhérents. Il existe donc un risque important que les résultats réels diffèrent des projections et que les écarts soient notables. Au nombre des facteurs qui pourraient causer de tels écarts, il faut inclure l'évolution de la conjoncture économique générale et des marchés, ainsi que les variations des taux d'intérêt.

## Analyse de sensibilité

FAC utilise un modèle financier pour établir les cibles de son plan quinquennal en fonction des données fournies par l'ensemble de ses divisions. Des tests ont prouvé que ce modèle fonctionne pour établir invariablement des projections exactes en fonction des données saisies. Les hypothèses de départ de ce plan financier s'inscrivent dans la suite logique des données historiques et sont approuvées par la direction et le Conseil d'administration.

En plus des projections financières présentées dans ce plan financier, la société exécute des analyses de sensibilité et de scénarios. Ces analyses facilitent la planification financière, la gestion du risque et l'affectation des ressources en permettant à la société de vérifier sa solidité financière selon diverses hypothèses de planification financière. L'information obtenue permet à la société de s'assurer qu'elle prend des décisions prudentes en matière de gestion financière et de gestion du risque à long terme, notamment lorsque les résultats financiers sont moins favorables que les projections fournies dans le présent document.

Le tableau ci-dessous illustre l'effet de la variation de variables clés sur le bénéfice net projeté pour 2017-2018.

| **Principaux facteurs (millions de dollars)** | **Variation** | **2018 Plan** |
|---|---|---|
| Décaissements de prêts* | +/- 10 %/année | +/- 7.0 |
| Marges sur nouveaux prêts** | +/- 10 pdb/année | +/- 7.0 |
| Nouvelle composition des prêts (F/V) | +/-10% fixe/année | +/- (4.5) |
| Courbes des taux d'intérêt** | + 100 pdb | + 17.5 |

*En présumant que les décaissements sont effectués durant l'exercice.

**pdb = point de base

## 6.1 Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement donne des détails sur les résultats prévus de FAC pour l'exercice qui se terminera le 31 mars 2018. Il est présenté au Conseil du Trésor pour qu'il l'approuve conformément à l'article 123 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le tableau ci-dessous résume les projections financières pour 2016-2017 et 2017-2018.

| Exercice se terminant le 31 mars<br>(millions de dollars) | 2016<br>Réalisations | 2017*<br>Plan | 2017<br>Prévisions | 2018<br>Plan |
|---|---|---|---|---|
| **Croissance du portefeuille** | | | | |
| Prêts | 28,655.7 | 29,314.0 | 30,803.5 | 32,056.8 |
| Taux de croissance des prêts (%) | 4.9 | 3.7 | 7.5 | 4.1 |
| Décaissements nets | 9,073.8 | 8,693.0 | 10,028.4 | 9,509.6 |
| Taux de remboursement anticipé (%) | 5.4 | 5.6 | 5.8 | 5.8 |
| **Rentabilité** | | | | |
| Intérêts créditeurs nets | 986.5 | 977.1 | 1,000.6 | 1,028.1 |
| Marge d'intérêt nette (%) | 3.32 | 3.17 | 3.18 | 3.11 |
| **Qualité du crédit** | | | | |
| Prêts douteux | 231.1 | 330.8 | 245.5 | 257.6 |
| Charge pour pertes sur prêts | 42.6 | 67.1 | 86.8 | 67.7 |
| Provision pour pertes sur prêts | 210.0 | 234.5 | 246.4 | 256.5 |
| **Résultats des champs d'activité autres que le financement** | | | | |
| **Investissement FAC** | | | | |
| Total du capital en cours | 109.3 | 149.5 | 130.6 | 145.3 |
| Total des placements à la juste valeur marchande | 97.5 | 157.7 | 145.2 | 164.5 |
| **Logiciels de gestion FAC** | | | | |
| Produit net tiré des ventes | 1.9 | 2.0 | 1.9 | 1.9 |
| **Assurances FAC** | | | | |
| Produit tiré des primes d'assurance | 24.8 | 26.7 | 26.0 | 27.0 |
| Produit net tiré de l'assurance | 15.2 | 16.0 | 15.5 | 16.2 |
| **Efficience** | | | | |
| Frais d'administration | 352.4 | 379.3 | 379.8 | 403.9 |
| Ratio d'efficience (%) | 35.2 | 38.2 | 37.3 | 38.7 |
| **Financement** | | | | |
| Emprunts | 24,262.8 | 24,895.4 | 26,174.2 | 27,213.4 |
| **Gestion du capital** | | | | |
| Capital total | 5,213.3 | 5,676.2 | 5,433.2 | 5,668.3 |
| Actifs pondérés en fonction des risques | 31,171.3 | 32,355.6 | 33,532.4 | 34,861.1 |
| Ratio du capital total | 16.7 | 17.5 | 16.2 | 16.3 |
| Ratio de levier | 4.7 | 4.4 | 4.9 | 4.8 |
| **Résultats de l'actionnaire** | | | | |
| Bénéfice net | 615.5 | 542.1 | 546.0 | 570.5 |
| Rendement des capitaux propres (%) | 12.3 | 9.8 | 10.2 | 10.2 |
| Rendement de l'actif (%) | 2.1 | 1.8 | 1.8 | 1.7 |
| Dividende | 90.4 | 57.4 | 266.0 | 335.7 |

* Les résultats ont été retraités en raison d'une erreur survenue à l'exercice précédent dans la comptabilisation des fonds de placements en actions de capital-risque.

### 6.1.1 Analyse des résultats prévus de 2016-2017 par rapport aux résultats réels de 2015-2016, au plan précédent et au plan financier de 2017-2018

#### Croissance du portefeuille

**Prêts**
Par rapport aux résultats réels de 2015-2016, le portefeuille devrait croître de 2 147,8 millions de dollars (7,5 %) en 2016-2017 en raison de décaissements nets totalisant 10 028,4 millions. Les prêts devraient être de 1 489,5 millions de dollars (5,1 %) de plus que le plan de 2016-2017. Cette hausse est attribuable à des décaissements nets qui sont plus élevés que prévu dans tous les champs d'activité et qui totalisent 1 335,4 millions de dollars.

Les prêts devraient afficher une croissance de 1 253,3 millions de dollars (4,1 %) par rapport aux prévisions du plan. Cette hausse reflète le volume prévu des prêts consentis par l'intermédiaire des champs d'activité du Financement de la production primaire, du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et des Alliances. L'affaiblissement de la croissance par rapport à 2015-2016 s'explique par le ralentissement prévu de l'appréciation des valeurs des actifs et le fléchissement des ventes d'équipements agricoles.

**Décaissements nets**
Les décaissements nets prévus en 2016-2017 sont de 954,6 millions de dollars supérieurs au niveau enregistré en 2015-2016 et de 1 335,4 millions supérieurs aux valeurs établies dans le plan de 2016-2017. Avec le maintien d'une saine concurrence dans le marché, FAC prévoit une croissance du portefeuille qui est légèrement supérieure à la croissance prévue de la dette agricole.

En 2017-2018, les décaissements nets devraient être de 518,8 millions de dollars inférieurs aux prévisions. Les décaissements du Financement de la production primaire, du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et des Alliances devraient diminuer respectivement de 267,5 millions, 175,4 millions et 75,9 millions de dollars. Globalement, le financement accordé aux producteurs primaires représentera 83,9 % du total des décaissements nets en 2017-2018.

#### Rentabilité

**Intérêts créditeurs nets et marge d'intérêt nette**
Les intérêts créditeurs nets permettent à la société de couvrir ses frais d'administration et son risque de pertes sur prêts et de générer un bénéfice suffisant pour demeurer financièrement viable et s'acquitter de son rôle de soutien à l'agriculture.

Les intérêts créditeurs nets prévus pour 2016-2017 sont supérieurs de 14,1 millions aux résultats réels de 2015-2016 compte tenu de la croissance continue du portefeuille de prêts, contrebalancée par la retarification des actifs à taux fixe dans un contexte de faiblesse des taux d'intérêt. Les prévisions au titre des intérêts créditeurs nets pour 2016-2017 sont supérieures de 23,5 millions de dollars à la valeur établie dans le plan de 2016-2017 en raison de la croissance du portefeuille de prêts.

Selon les prévisions, la marge d'intérêt nette sera de 3,18 %, ce qui est inférieur à la marge réelle de 3,32 % de l'exercice précédent et supérieur à la marge de 3,17 % établie dans le plan de 2016-2017. Cette diminution par rapport à l'exercice précédent est principalement attribuable à des marges sur nouveaux prêts inférieures et à la retarification des actifs à taux fixe en raison de la concurrence sur le marché.

Les intérêts créditeurs nets devraient augmenter de 27,5 millions de dollars par rapport aux prévisions du plan, ce qui est attribuable à une croissance des prêts de 4,1 %, qui est toutefois contrebalancée par une diminution de la marge d'intérêt nette de 3,18 % à 3,11 %. La diminution de la marge d'intérêt nette s'explique principalement par des marges sur nouveaux prêts inférieures et la retarification des actifs à taux fixe en raison de la concurrence sur le marché.

## Qualité du crédit

**Prêt douteux**
Les prêts douteux devraient être de 14,4 millions de dollars supérieurs aux résultats réels de 2015-2016 en raison de la croissance du portefeuille de prêts. La prévision pour 2016-2017 est inférieure de 85,3 millions de dollars au montant prévu de 2016-2017 parce que le portefeuille est plus sain que prévu.

Les prêts douteux devraient atteindre 257,6 millions de dollars en 2017-2018, soit une hausse de 12,1 millions par rapport aux prévisions étant donné la croissance du portefeuille de prêts.

**Provision pour pertes sur prêts**
La provision pour pertes sur prêts de FAC pour 2016-2017 devrait être de 36,4 millions de dollars supérieure à celle de 2015-2016 en raison d'une détérioration de la santé du portefeuille et de la croissance des prêts.

Selon les prévisions, la provision pour pertes sur prêts de 2017-2018 sera de 10,1 millions de dollars supérieure à celle de 2016-2017 en raison de la croissance des prêts. La provision exprimée en pourcentage des prêts à la clôture devrait demeurer stable à 0,80 %, puisque la société ne prévoit pas de changement important au risque global de son portefeuille.

**Charge pour pertes sur prêts**
Une fois que la direction a établi la provision pour pertes sur prêts et les radiations, la charge pour pertes sur prêts requise est imputée au bénéfice net afin de ramener la provision pour pertes sur prêts au pourcentage prévu de 0,80 % des prêts à la clôture. Pour ramener la provision pour pertes sur prêts au niveau approprié en 2016-2017, la charge pour pertes sur prêts devrait s'établir à 86,8 millions de dollars, montant supérieur à la charge de 42,6 millions enregistrée en 2015-2016 en raison d'une légère détérioration de la santé du portefeuille et de la croissance des prêts. Les prévisions sont plus élevées que les 67,1 millions de dollars établis dans le plan de 2016-2017, ce qui est principalement attribuable à la forte augmentation du volume du portefeuille.

En 2017-2018, la charge pour pertes sur prêts requise devrait s'élever à 67,7 millions de dollars étant donné la croissance prévue du portefeuille.

## Résultats des champs d'activité autres que le financement

**Capital de risque**
Investissement FAC continue de répondre au besoin de nouvelles sources de financement de l'industrie agricole. À ce jour, FAC a investi 224,9 millions de dollars sous forme de financement de capital de risque en agriculture. Les coinvestisseurs ont investi 534,4 millions de dollars de plus, ce qui représente 2,40 dollars pour chaque dollar investi par FAC. La société continuera d'investir du financement de capital de risque dans le but d'attirer l'investissement d'autres capitaux dans l'industrie.

À la fin de 2016-2017, la société prévoit un capital en cours de 130,6 millions de dollars. Le capital en cours total devrait augmenter légèrement pour s'établir à 145,3 millions de dollars à la fin de 2017-2018. Cette prévision tient compte de nouveaux placements de 37,3 millions de dollars, après soustraction des remboursements et des désinvestissements.

La juste valeur des placements de capital de risque devrait augmenter de 19,3 millions de dollars en 2017-2018 par rapport à 2016-2017. Cette augmentation tient compte des hypothèses du plan relatives aux nouveaux placements et à la hausse de la juste valeur des placements existants.

**Logiciels de gestion FAC**
Le mandat de Logiciels de gestion FAC est de développer des logiciels de gestion agricole destinés à l'agriculture canadienne, de les améliorer constamment et d'en faire la promotion en offrant aux agriculteurs des solutions avantageuses qui favoriseront leur réussite et leur viabilité. Le produit net tiré des ventes prévu de 1,9 million de dollars correspond aux résultats réels de 2015-2016 et au plan de 2017-2018, mais est légèrement inférieur à la valeur établie dans le plan de 2016-2017.

**Assurances FAC**
FAC offre de l'assurance-vie et de l'assurance-accidents du créancier afin de protéger ses clients, les membres de leur famille et leur entreprise. Selon les prévisions, le produit tiré des primes d'assurance sera supérieur de 1,2 million de dollars aux résultats réels de 2015-2016 et est inférieur de 0,7 million de dollars au plan de 2016-2017.

En 2017-2018, le produit tiré des primes d'assurance devrait être de 27,0 millions de dollars, soit une hausse de 1,0 million par rapport aux prévisions, ce qui est attribuable à la croissance du portefeuille. Le produit net tiré de l'assurance, après déduction des demandes d'indemnité, devrait s'établir à 16,2 millions de dollars.

## Efficience

**Frais d'administration**
Un élément crucial de la viabilité financière continue de la société est la gestion de ses coûts et une efficience opérationnelle mise en équilibre avec ses besoins à titre d'entreprise en pleine croissance. La société continuera de faire preuve d'efficience, d'obtenir de solides résultats financiers, d'axer ses efforts sur l'efficacité de la prestation de ses services et d'optimiser l'ensemble de ses activités d'exploitation. Des initiatives sont prévues pour 2017-2018 afin d'optimiser ses principaux systèmes et processus, d'améliorer son infrastructure numérique, d'accroître l'habilitation des employés et de créer une pratique d'innovation durable (voir la section 5.3.3 sur l'excellence de l'exécution).

Selon les prévisions, en 2016-2017, les frais d'administration devraient être supérieurs de 27,2 millions de dollars aux résultats réels de 2015-2016 en raison d'augmentations des charges liées au personnel, aux honoraires professionnels et aux installations et à l'équipement.

En 2017-2018, les frais d'administration devraient être supérieurs de 24,3 millions de dollars aux prévisions, ce qui s'explique principalement par l'augmentation des charges liées au personnel et aux régimes de retraite, ainsi que par les investissements dans les systèmes qui sont prévus afin d'améliorer l'expérience client.

**Ratio d'efficience**
Le ratio d'efficience prévu de 37,3 % est supérieur au ratio réel de 2015-2016 de 35,2 % en raison d'une augmentation des frais d'administration, qui est cependant contrebalancée par une augmentation des intérêts créditeurs nets. Le ratio prévu est inférieur à celui du plan de 2016-2017 (38,2 %) compte tenu des intérêts créditeurs nets prévus plus élevés.

En 2017-2018, le ratio d'efficience passera à 38,7 % en raison des frais d'administration indiqués ci-dessus et compte tenu du ralentissement de la croissance des intérêts créditeurs nets attribuable à la concurrence accrue sur le marché. Le ratio d'efficience de 38,7 % prévu pour 2017-2018 est comparable à la moyenne historique sur 10 ans de 38,8 %.

## Gestion du capital

**Ratio de capital total**Le ratio de capital total de 16,2 % prévu pour 2016-2017 est inférieur aux résultats réels de 16,7 % pour 2015-2016. Cette diminution s'explique surtout par les paiements de dividendes et par une croissance du portefeuille plus élevée que prévu. Ce ratio devrait demeurer supérieur au ratio de capital total cible de FAC, qui est de 15,0 %, puisque la croissance du capital découlant du bénéfice net est plus rapide que celle des actifs pondérés en fonction du risque. L'objectif de FAC en matière de gestion du capital est de maintenir un capital suffisant pour assurer sa viabilité à long terme et financer sa croissance et ses placements stratégiques prévus.

**Ratio de levier**
Le ratio de levier prévu de 4,9:1 est supérieur au ratio réel de 4,7:1 de 2015-2016, et inférieur au ratio de 4,4:1 du plan de 2016-2017. En 2017-2018, le ratio de levier devrait demeurer stable à 4,8:1, puisque le capital excédentaire sera versé en dividendes. Le ratio de levier est inférieur à la moyenne sur 10 ans de 7,0:1. Le ratio a diminué étant donné que la croissance des capitaux propres est supérieure à celle du portefeuille, ce qui a pour effet de diminuer les besoins d'emprunts. Le ratio de levier devrait se maintenir bien en dessous du niveau maximal de 12:1 prescrit par la *Loi sur Financement agricole Canada*.

## Gains réalisés par l'actionnaire

**Bénéfice net**
Le bénéfice net devrait atteindre 546,0 millions de dollars en 2016-2017, soit 69,5 millions de moins que les résultats réels de 2015-2016 et 3,9 millions de plus que ceux prévus dans le plan de 2016-2017. La diminution prévue par rapport au plan de l'exercice précédent est attribuable à une augmentation de la charge pour pertes sur prêts et des frais d'administration.

En 2017-2018, le bénéfice net devrait connaître une croissance de 24,5 millions de dollars, ce qui est attribuable à des intérêts créditeurs nets supérieurs et à une charge pour pertes sur prêts inférieure, qui sont contrebalancés par des frais d'administration supérieurs.

**Rendement des capitaux propres**
Le rendement des capitaux propres détermine la mesure dans laquelle la société est efficace pour générer des bénéfices par rapport aux capitaux propres. Selon les prévisions, le rendement des capitaux propres s'établira à 10,2 % en 2016-2017, ce qui est inférieur au résultat réel de 12,3 % enregistré en 2015-2016. Cette baisse est principalement attribuable à une augmentation de la charge pour pertes sur prêts, des frais d'administration et des capitaux propres. Le rendement des capitaux propres prévu est plus élevé que le rendement des capitaux propres de 9,8 % projetés dans le plan de 2016-2017.

En 2017-2018, le rendement des capitaux propres devrait demeurer stable à 10,2 %.

**Rendement de l'actif**
Le rendement de l'actif mesure l'efficacité avec laquelle la société utilise son actif pour générer des bénéfices. Le rendement de l'actif de 1,8 % projeté pour 2016-2017 est inférieur au rendement de l'actif réel de 2,1 % enregistré en 2015-2016, ce qui s'explique par un bénéfice net inférieur et une augmentation de l'actif. Ces prévisions sont égales au rendement établi dans le plan de 2016-2017. En 2017-2018, le rendement de l'actif devrait diminuer légèrement pour s'établir à 1,7 %.

**Dividende**
La société verse un dividende à son actionnaire, le gouvernement du Canada, à la discrétion du Conseil d'administration de FAC. En octobre 2016, ce dernier a approuvé une nouvelle politique sur les dividendes qui établit un lien entre les versements de dividendes et l'évaluation de la suffisance du capital de la société en fin d'exercice. Le ministère des Finances est en train de mettre la dernière main à une politique-cadre en matière de capitaux et de dividendes pour les sociétés d'État à vocation financière. La politique sur les dividendes nouvellement approuvée de FAC et les versements de dividendes prévus seront alignés sur les exigences définies par la nouvelle politique-cadre, qui prévoit que tout capital en excédent du capital cible doit être retourné à l'actionnaire sous forme de dividendes au cours de l'horizon de planification.

Le versement de dividendes continuera d'être déclaré à chaque exercice à la discrétion du Conseil d'administration de FAC. Le versement de dividendes réel pourrait varier considérablement selon les fluctuations des actifs réels pondérés en fonction des risques, le capital disponible et les variations du ratio de capital cible de FAC, qui sont déterminés à chaque exercice à l'aide de son processus d'évaluation de la suffisance du capital interne (PESCI).

FAC prévoit verser la moitié de son capital excédentaire actuel en 2016-2017, ce qui représente un dividende de 268,0 millions de dollars supérieur au résultat réel de 90,4 millions de l'exercice précédent et au dividende de 57,4 millions établi dans le plan de 2016-2017. Les 268,0 millions de dollars restants ainsi que la moitié de tout autre capital excédentaire en 2016-2017 seront versés en 2017-2018, ce qui totalisera un dividende de 335,7 millions de dollars.

## Budget de fonctionnement - Tableau 1

Financement agricole Canada
Bilan consolidé
Plan d'entreprise de 2018 à 2022
(millions de dollars)

| Exercice se terminant le 31 mars | | 2016 Réalisations | | 2017 Prévisions | | 2018 Plan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actif** | | | | | | |
| Espèces et quasi-espèces | $ | 831.4 | $ | 789.6 | $ | 789.6 |
| Placements temporaires | | 337.0 | | 410.4 | | 410.4 |
| Créances | | 24.8 | | 24.4 | | 25.3 |
| Actifs financiers dérivés | | 47.5 | | 35.9 | | 26.9 |
| | | 1,240.7 | | 1,260.3 | | 1,252.2 |
| Prêts | | 28,655.7 | | 30,803.5 | | 32,056.8 |
| Provision pour pertes sur prêts | | 210.0 | | 246.4 | | 256.5 |
| Prêts nets | | 28,445.7 | | 30,557.1 | | 31,800.3 |
| Contrats de location-financement nets | | 14.7 | | 15.8 | | 19.1 |
| Participation dans des entreprises associées | | 55.5 | | 68.3 | | 81.1 |
| Placements de capital-risque | | 42.0 | | 76.9 | | 83.4 |
| | | 28,557.9 | | 30,718.1 | | 31,983.9 |
| Matériel et améliorations locatives | | 22.3 | | 20.1 | | 21.9 |
| Logiciels | | 33.3 | | 35.5 | | 39.7 |
| Matériel sous contrat de location-exploitation | | 75.4 | | 76.3 | | 81.1 |
| Autres actifs | | 21.3 | | 22.5 | | 23.4 |
| | | 152.3 | | 154.4 | | 166.1 |
| **Total de l'actif** | $ | 29,950.9 | $ | 32,132.8 | $ | 33,402.2 |
| **Passif** | | | | | | |
| Créditeurs et charges à payer | $ | 63.8 | $ | 65.5 | $ | 69.3 |
| Passifs financiers dérivés | | 0.4 | | 0.2 | | 0.2 |
| | | 64.2 | | 65.7 | | 69.5 |
| Emprunts | | | | | | |
| Dette à court terme | | 12,352.4 | | 12,357.3 | | 14,833.1 |
| Dette à long terme | | 11,910.4 | | 13,816.9 | | 12,380.3 |
| | | 24,262.8 | | 26,174.2 | | 27,213.4 |
| Passifs des prêts Transfert | | 105.2 | | 113.5 | | 118.1 |
| Passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi | | 146.3 | | 203.5 | | 206.9 |
| Autres passifs | | 18.3 | | 20.3 | | 21.1 |
| | | 269.8 | | 337.3 | | 346.1 |
| Total du passif | | 24,596.8 | | 26,577.2 | | 27,629.0 |
| **Capitaux propres** | | | | | | |
| Surplus d'apport | | 547.7 | | 547.7 | | 547.7 |
| Bénéfices non répartis | | 4,698.9 | | 4,921.1 | | 5,160.3 |
| Cumul des autres éléments du résultat global | | 107.1 | | 86.0 | | 64.4 |
| Capitaux propres attribuables à l'actionnaire de l'entité mère | | 5,353.7 | | 5,554.8 | | 5,772.4 |
| Participation minoritaire | | 0.4 | | 0.8 | | 0.8 |
| | | 5,354.1 | | 5,555.6 | | 5,773.2 |
| **Total du passif et des capitaux propres** | $ | 29,950.9 | $ | 32,132.8 | $ | 33,402.2 |

## Budget de fonctionnement - Tableau 2

Financement agricole Canada
État consolidé des résultats
Plan d'entreprise de 2018 à 2022
(millions de dollars)

| Exercice se terminant le 31 mars | 2016 Réalisations | 2017 Prévision | 2018 Plan |
|---|---|---|---|
| Prêts et contrats de location-financement | $ 1,149.0 | $ 1,163.5 | $ 1,200.2 |
| Placements | 12.5 | 15.8 | 16.0 |
| Total des intérêts créditeurs | 1,161.5 | 1,179.3 | 1,216.2 |
| Dette à court terme | 21.8 | 29.4 | 29.1 |
| Dette à long terme | 153.2 | 149.3 | 159.0 |
| Total des intérêts débiteurs | 175.0 | 178.7 | 188.1 |
| **Intérêts créditeurs nets** | 986.5 | 1,000.6 | 1,028.1 |
| Charge pour pertes sur prêts | 42.6 | 86.8 | 67.7 |
| **Intérêts créditeurs nets après la charge pour pertes sur prêts** | 943.9 | 913.8 | 960.4 |
| Produit tiré de l'assurance | | | |
| Primes d'assurance | 24.8 | 26.0 | 27.0 |
| Charges liées aux indemnités | (9.6) | (10.5) | (10.8) |
| | 15.2 | 15.5 | 16.2 |
| Bénéfice net tiré de la participation dans des entreprises associées | 13.6 | 3.8 | 6.4 |
| **Autres produits** | 0.0 | 0.7 | 0.5 |
| Intérêts créditeurs nets et produits autres que d'intérêt | 972.7 | 933.8 | 983.5 |
| Frais d'administration | 352.4 | 379.6 | 403.9 |
| **Bénéfice net avant l'ajustement de juste valeur** | 620.3 | 554.2 | 579.6 |
| Ajustement de juste valeur | (4.8) | (8.2) | (9.1) |
| **Bénéfice net** | **$ 615.5** | **$ 546.0** | **$ 570.5** |
| **Bénéfice net attribuable à :** | | | |
| l'actionnaire de l'entité mère | $ 615.5 | $ 545.9 | $ 570.4 |
| la participation minoritaire | 0.0 | 0.1 | 0.1 |

Financement agricole Canada
État consolidé du résultat global
Plan d'entreprise de 2018 à 2022
(millions de dollars)

| Exercice se terminant le 31 mars | 2016 Réalisations | 2017 Prévisions | 2018 Plan |
|---|---|---|---|
| **Bénéfice net** | $ 615.5 | 546.0 | $ 570.5 |
| **Autres éléments du résultat global** | | | |
| **Éléments reclassés ou pouvant être reclassés au poste du bénéfice net** | | | |
| Virement au bénéfice net des gains nets réalisés sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie | (23.3) | (21.8) | (21.7) |
| Gains nets non réalisés (pertes nettes non réalisées) sur actifs financiers disponibles à la vente | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | (0.6) | 0.7 | 0.1 |
| | (23.9) | (21.1) | (21.6) |
| **Élément qui ne sera jamais reclassé au poste du bénéfice net** | | | |
| Réévaluations des passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi | (2.1) | (55.7) | 4.5 |
| Total des autres éléments du résultat global (perte) | (26.0) | (76.8) | (17.1) |
| **Total du résultat global** | **$ 589.5** | **469.2** | **$ 553.4** |
| **Total du résultat global attribuable à :** | | | |
| l'actionnaire de l'entité mère | $ 589.5 | 469.1 | $ 553.3 |
| la participation minoritaire | 0.0 | 0.1 | 0.1 |

## Budget de fonctionnement - Tableau 4

Financement agricole Canada
État consolidé des variations des capitaux propres
Plan d'entreprise de 2018 à 2022
(millions de dollars)

| Exercice se terminant le 31 mars | 2016 Réalisations | 2017 Prévisions | 2018 Plan |
|---|---|---|---|
| **Surplus d'apport** | | | |
| Solde à la fin de l'exercice | $ 547.7 | $ 547.7 | $ 547.7 |
| **Bénéfices non répartis** | | | |
| Solde au début de l'exercice | 4,175.9 | 4,698.9 | 4,921.1 |
| Bénéfice net | 615.5 | 545.9 | 570.4 |
| Autres éléments du résultat global | (2.1) | (55.7) | 4.5 |
| Dividendes déclarés | (90.4) | (268.0) | (335.7) |
| Solde à la fin de l'exercice | 4,698.9 | 4,921.1 | 5,160.3 |
| **Cumul des autres éléments du résultat global** | | | |
| Solde au début de l'exercice | 131.0 | 107.1 | 86.0 |
| Virement au bénéfice net des gains nets réalisés sur | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie | (23.3) | (21.8) | (21.7) |
| Pertes nettes non réalisées sur | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| actifs financiers disponibles à la vente | (0.6) | 0.7 | 0.1 |
| Solde à la fin de l'exercice | 107.1 | 86.0 | 64.4 |
| Total des capitaux propres attribuables à l'entité mère | $ 5,353.7 | $ 5,554.8 | $ 5,772.4 |
| **Participation minoritaire dans l'entité structurée** | | | |
| Solde au début de l'exercice | 0.3 | 0.4 | 0.8 |
| Participation minoritaire dans l'entité structurée | 0.0 | 0.1 | 0.1 |
| Distributions à (contributions de) la participation minoritaire | 0.1 | 0.3 | (0.1) |
| Solde à la fin de l'exercice | 0.4 | 0.8 | 0.8 |
| **Total** | **$ 5,354.1** | **$ 5,555.6** | **$ 5,773.2** |

Financement agricole Canada
État consolidé des variations des flux de trésorerie
Plan d'entreprise de 2018 à 2022
(millions de dollars)

| Exercice se terminant le 31 mars | 2016 Réalisations | 2017 Prévisions | 2018 Plan |
|---|---|---|---|
| **Activités d'exploitation** | | | |
| Bénéfice net | $ 615.5 | $ 546.0 | $ 570.5 |
| Ajustements pour déterminer les rentrées (sorties) nettes de fonds liées aux activités d'exploitation | | | |
| Intérêts créditeurs nets | (986.5) | (1,000.6) | (1,028.1) |
| Charge pour pertes sur prêts | 42.6 | 86.8 | 67.7 |
| Ajustement de juste valeur | 4.8 | 8.2 | 9.1 |
| Bénéfice net tiré de la participation dans des entreprises associées | (13.6) | (3.8) | (6.4) |
| Amortissement | 18.8 | 31.2 | 29.4 |
| Autres | (1.0) | 0.0 | 0.0 |
| Sorties de fonds nettes liées aux prêts | (1,372.9) | (2,187.6) | (1,292.1) |
| Rentrées (sorties) de fonds nettes liées aux contrats de location-financement | 1.2 | (1.1) | (3.3) |
| Variation nette des autres actifs et passifs d'exploitation | (0.2) | 15.9 | 15.2 |
| Intérêts reçus | 1,135.1 | 1,156.0 | 1,186.5 |
| Intérêts payés | (160.2) | (178.7) | (188.1) |
| **Sorties de fonds liées aux activités d'exploitation** | **(716.4)** | **(1,527.7)** | **(639.6)** |
| **Activités de placement** | | | |
| Rentrées de fonds nettes liées aux placements temporaires | (337.3) | (73.4) | 0.0 |
| Acquisition de placements de capital-risque | (10.5) | (46.9) | (25.1) |
| Produits à la cession et au remboursement de placements de capital-risque | 2.0 | 12.2 | 18.5 |
| Rentrées de fonds nettes liées à la participation dans des entreprises associées | 42.3 | (9.0) | (6.4) |
| Achat de matériel et améliorations locatives | (14.0) | (6.9) | (9.4) |
| Achat de logiciels | (17.9) | (14.8) | (15.6) |
| Achat de matériel sous contrat de location-exploitation moins aliénation | (20.7) | (18.7) | (26.0) |
| **Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités de placement** | **(356.1)** | **(157.5)** | **(63.9)** |
| **Activités de financement** | | | |
| Dette à long terme | 797.4 | 604.0 | 837.3 |
| Dette à court terme | 33.1 | 1,307.4 | 201.9 |
| Dividende versé | (90.4) | (268.0) | (335.7) |
| **Rentrées de fonds liées aux activités de financement** | **740.1** | **1,643.4** | **703.5** |
| Variation des espèces et quasi-espèces | (332.4) | (41.8) | 0.0 |
| Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice | 1,164.3 | 831.4 | 789.6 |
| Effets des variations du taux de change sur le solde des sommes détenues et exigibles en devises | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | (0.6) | 0.0 | 0.0 |
| **Espèces et quasi-espèces à la fin de l'exercice** | **$ 831.4** | **$ 789.6** | **$ 789.6** |

## 6.2 Budget d'investissement

Le budget d'investissement de 2017-2018 est présenté au Conseil du Trésor pour son approbation, conformément à l'article 124 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les dépenses en capital devraient atteindre 55,0 millions de dollars en 2017-2018, ce qui est inférieur de 9,6 millions aux dépenses réelles de 2015-2016 et supérieur de 2,2 millions aux dépenses prévues de 2016-2017. Les projections relatives aux dépenses en capital de FAC ont trait principalement au financement de matériel agricole à des clients en vertu de contrats de location-exploitation de même qu'aux améliorations locatives, aux achats effectués pour le remplacement normal du mobilier, des accessoires et du matériel, et aux achats de matériel informatique et de logiciels.

Hormis celles du matériel sous contrat de location-exploitation, les dépenses en capital importantes en 2017-2018 comprennent les achats de matériel informatique et de logiciels. Ces dépenses sont engagées pour soutenir la croissance continue des activités et améliorer l'expérience client, et comprennent les investissements en technologie décrits dans les thèmes stratégiques de la Section 5.3.

| Exercice se terminant le 31 mars<br>(millions de dollars) | 2016<br>Réalisations | 2017<br>Plan | 2017<br>Prévisions | 2018<br>Plan |
|---|---|---|---|---|
| **Budget d'investissement** | | | | |
| Améliorations locatives | 7.4 | 6.7 | 3.7 | 3.4 |
| Matériel et mobilier de bureau | 2.2 | 2.9 | 1.2 | 1.1 |
| Matériel informatique | 3.9 | 2.0 | 2.0 | 4.9 |
| Logiciels | 18.4 | 11.1 | 14.8 | 15.6 |
| Matériel sous contrat de location-exploitation | 32.7 | 36.3 | 31.1 | 30.0 |
| **Total des dépenses en capital** | **64.6** | **59.0** | 52.8 | **55.0** |

## 6.3 Résumé du plan d'emprunt

Afin de combler ses besoins de financement prévus, FAC demande au ministre des Finances l'autorisation de contracter des emprunts par l'intermédiaire du Programme d'emprunt des sociétés d'État et des marchés financiers, comme suit :

i. Emprunts à court terme par l'intermédiaire du Programme d'emprunt des sociétés d'État, qui ne doivent pas dépasser un encours maximal de 10,5 milliards de dollars;

ii. Emprunts à court terme en devises américaines auprès des marchés monétaires canadiens, qui ne doivent pas dépasser un encours maximal de 500 millions de dollars américains;

iii. Emprunts à long terme par l'intermédiaire du Programme d'emprunt des sociétés d'État, qui ne doivent pas dépasser 15,5 milliards de dollars en nouveaux prêts;

iv. Une marge de crédit d'exploitation d'un maximum de 30 millions de dollars.

Les emprunts sont utilisés dans le cours normal des activités pour financer les prêts et combler les besoins de liquidités, ainsi que pour gérer l'actif-passif. Les taux d'intérêt et les conditions du marché peuvent influer sur la décision des clients ou sur les risques de taux d'intérêt au bilan. FAC demande des autorisations d'emprunts qui offrent la flexibilité et la latitude nécessaires pour financer efficacement les éléments de son bilan et gérer le risque et ses besoins opérationnels.

# 7.0 | Renseignements

## 7.1 Produits et services

FAC se soucie des intérêts de ses clients et prend le temps non seulement de les écouter, mais aussi de connaître et de comprendre leur entreprise. Elle offre un éventail de produits et de services, ce qui comprend du financement, de l'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation, et donne priorité à la création d'une expérience client extraordinaire.

### Financement de la production primaire

FAC offre des prêts adaptés aux besoins uniques des producteurs primaires de l'industrie agricole, notamment ceux œuvrant dans la production de grandes cultures et de cultures en serre, la production laitière et l'élevage bovin, porcin ou avicole. Ses employés développent des relations étroites avec les clients et veillent à ce que les conditions de financement, les exigences de garantie et les calendriers de remboursement répondent aux besoins actuels et futurs de ces derniers.

### Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire

FAC fournit du financement aux personnes qui vendent des biens et des produits aux producteurs primaires et qui en achètent d'eux, notamment les fabricants et les concessionnaires d'équipement, les fournisseurs d'intrants et les transformateurs œuvrant à tous les maillons de la chaîne de valeur agricole. S'appuyant sur l'excellence de leur service et de leurs connaissances du secteur ainsi que sur leurs partenariats de confiance, les employés de FAC proposent des solutions financières sur mesure aux clients des secteurs de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire.

### Financement d'équipement, d'intrants de culture et de bétail au point de vente

FAC offre des prêts et des contrats de location-financement à ses clients au point de vente grâce à des relations d'alliance établies avec des détaillants d'intrants de culture, des négociants d'animaux et des concessionnaires d'équipement. Ces programmes de financement pratiques profitent à la fois aux partenaires d'alliance et aux clients.

### Apprentissage et événements de FAC

FAC propose à ses clients de la formation en gestion ainsi que de l'information et des occasions d'apprentissage. Les événements, en public et en ligne, portent sur des sujets qui comprennent, notamment, la gestion des finances agricoles et des ressources humaines ainsi que la planification de la relève.

FAC offre gratuitement à tous les producteurs agricoles, agroentrepreneurs et exploitants d'entreprise agroalimentaires l'accès à ses activités d'apprentissage afin de leur donner l'occasion d'améliorer leurs compétences en gestion et de participer à des formations pratiques. Les employés incitent particulièrement les jeunes agriculteurs à participer à ces activités.

FAC propose une série de vidéos, de balados audio et de webinaires de formation sur le fac.ca, visant à aider les producteurs, agroentrepreneurs et exploitants d'entreprise agroalimentaires canadiens à enrichir leurs connaissances.

Perspectives agricoles FAC 2017 consiste en des activités d'apprentissage d'une demi-journée durant lesquelles des experts de l'industrie présentent des observations judicieuses sur l'économie, les conditions météorologiques, la technologie et les marchés des produits de base. Les événements Perspectives agricoles FAC ont lieu dans diverses collectivités du Canada. Ils ciblent les producteurs et les agroentrepreneurs et constituent un complément de la série de conférences des forums FAC. Depuis 2006, les forums ont diverti et inspiré plus de 50 000 Canadiens de l'industrie agricole.

Des Canadiens reçoivent chaque semaine les dernières nouvelles et perspectives sur les marchés et l'économie dans le bulletin électronique FAC Express.

Par ailleurs, les producteurs peuvent en apprendre davantage sur les stratégies de gestion agricole grâce à AgriSuccès, la publication bimestrielle de FAC. Ce magazine gratuit est publié à l'échelle nationale, présentant aux clients des conseils et des opinions d'experts et de producteurs de l'industrie dans le domaine de la gestion agricole.

### Logiciels de gestion FAC

FAC offre des logiciels conçus pour les producteurs canadiens. Sa gamme actuelle de logiciels comprend Analyste AgExpert, Gestionnaire de champs PRO, Gestionnaire de champs PRO 360 et Gestionnaire de champs commercial.

**Analyste AgExpert** permet aux clients de surveiller leurs revenus, leurs dépenses, leurs stocks et leurs immobilisations ainsi que de dresser des états financiers et de préparer des déclarations de TPS. Ce logiciel de comptabilité a été conçu spécialement pour l'agriculture canadienne et comprend des fonctions de production de rapports qui répondent aux besoins des producteurs.

**Le logiciel Gestionnaire de champs PRO** est un système de tenue de registres et de planification des cultures qui donne aux clients accès à toutes leurs données relatives à la production de cultures.

**Gestionnaire de champs PRO 360** sert à surveiller les registres de champs et comprend un système d'information géographique (SIG). Les producteurs l'utilisent pour obtenir l'imagerie satellite de leur exploitation, dresser leur propre représentation cartographique et importer et utiliser des fichiers SIG à partir de leur équipement.

Grâce au logiciel **Gestionnaire de champs commercial**, les transformateurs de produits alimentaires, les entreprises de conditionnement et les agronomes peuvent retracer et filtrer les données de leurs producteurs, gagner du temps, accroître l'exactitude de leurs rapports et créer des registres vérifiables. Les registres électroniques démontrent que de bonnes pratiques agronomiques ont été suivies et ils peuvent être utilisés par les agronomes pour recueillir et classer de l'information utile sur les producteurs. À une époque où les exigences en matière de traçabilité augmentent, les logiciels Gestionnaire de champs commercial, Gestionnaire de champs PRO et Gestionnaire de champs PRO 360 peuvent minimiser les efforts de suivi en gérant les registres agricoles, de la planification au stockage.

### Assurance-prêt FAC

FAC offre de l'assurance-prêt adaptée au secteur agricole afin de permettre aux clients de se protéger, et de protéger leur entreprise et leur famille en cas de blessure ou de décès.

### Investissement FAC

Investissement FAC est le champ d'activité axé sur le capital-risque de la société. Il a été mis sur pied afin de répondre aux besoins de l'industrie agricole canadienne pour des sources de financement -non traditionnelles.

FAC propose du financement de capital-risque par l'intermédiaire de différents fonds de placement de sociétés en commandite qui sont gérés par Avrio Capital.

Ces fonds proposent du financement non traditionnel à l'industrie agricole, prenant la forme de financement par dette subordonnée, de financement mezzanine ou de financement par actions.

Avrio Capital offre ses services partout au Canada, de ses bureaux situés à Montréal, à Toronto et à Calgary.

### Services en ligne de FAC

Grâce aux Services en ligne, les clients de FAC peuvent notamment : surveiller leur portefeuille; demander des fonds au titre de leur ligne de crédit FAC; visualiser leurs relevés de prêt annuels; accéder à des articles, des vidéos et des balados pour enrichir leurs connaissances; trouver des bureaux locaux; s'informer des conditions météorologiques de leur région; et s'informer sur les tendances des marchés financiers et les valeurs des terres agricoles au Canada.

## 7.2 Prêts et contrats de location-financement

### Prêts personnalisés

**Prêt Agri-croissance**
Les clients peuvent gérer leur flux de trésorerie grâce à des versements d'intérêt seulement, jusqu'à ce que leur investissement rapporte.

**Prêt Express**
Le prêt Express est un prêt préapprouvé et garanti qui permet à l'emprunteur d'obtenir de nouvelles avances de fonds pour des achats, selon ses besoins.

**Prêt en devise américaine**
Le Prêt en devise américaine est utile pour les clients qui tirent des revenus en dollars américains. Ceux-ci peuvent emprunter et rembourser des fonds en dollars américains.

**Prêt Capacité plus**
Les producteurs peuvent acheter du quota, de l'équipement et du bétail d'élevage grâce à ce financement préapprouvé jusqu'à concurrence de 18 mois avec l'option de capitaliser les intérêts.

**Prêt Liquidités plus**
Avec ce prêt, les clients peuvent effectuer des versements d'intérêt seulement, ce qui libère des fonds pouvant être réinvestis dans d'autres secteurs de leur exploitation. Les emprunteurs effectuent des versements de capital au moment qui leur convient.

**Prêt Constructeur**
Les clients peuvent reporter leurs paiements de capital pendant leurs projets de construction ou d'expansion en obtenant du financement provisoire jusqu'à concurrence de 18 mois.

**Prêt Énergie**
Ce prêt aide les clients à faire la transition vers des sources d'énergie renouvelables comme le biogaz ou l'énergie géothermique, éolienne ou solaire.

**Enviro-prêt**
Avec ce prêt, les clients peuvent reporter leurs paiements de capital pendant qu'ils construisent, améliorent ou agrandissent des installations écologiques.

**Ligne de crédit FAC**
La Ligne de crédit FAC est un prêt rotatif préapprouvé auquel les emprunteurs peuvent accéder en tout temps pour payer leurs dépenses d'exploitation quotidiennes.

**Flexi-prêt**
Les clients peuvent reporter leurs paiements de capital pendant une période pouvant atteindre un an afin de tirer parti d'occasions ou de réduire les sorties de fonds pendant une période difficile.

**Prêt du Programme de financement sur stocks**
Ce type de prêt rotatif préapprouvé sert à financer les stocks d'équipements agricoles. Il s'agit d'une entente bipartite entre FAC et le concessionnaire dont le but est de financer les stocks détenus par le concessionnaire aux fins de revente.

**Prêt Progrès-avantages**
Avec le prêt Progrès-avantages, les clients obtiennent des taux d'intérêt réduits lorsque leur entreprise atteint des objectifs et des ratios financiers préalablement établis.

**Prêt Pause-printemps**
Avec ce prêt, les clients peuvent adapter leur calendrier de remboursement à leurs fluctuations de trésorerie irrégulières.

**Prêt Entreprenez maintenant, payez plus tard**
Grâce à ce prêt, les clients gèrent leur flux de trésorerie en reportant leurs paiements, le temps de démarrer leur exploitation.

**Prêt Transfert**
Le prêt Transfert accorde de la souplesse au transfert d'actifs agricoles par l'échelonnement des décaissements faits au vendeur sur une période donnée.

**Prêt Jeune agriculteur**
Le prêt Jeune agriculteur est offert aux agriculteurs de moins de 40 ans qui ont besoin de financement pour démarrer ou agrandir leur entreprise. Les principales caractéristiques de ce prêt sont l'exemption des frais de traitement et les taux d'intérêt spéciaux.

### Prêts standards

**Produit fermé**
Produit dont le taux est fixé pour la durée du prêt hypothécaire ou du prêt sur garantie mobilière.

**Produit à taux fixe**
Produit dont le taux fixe est établi pour toute la durée du prêt et qui est assorti d'une option de paiement anticipé de 10 %.

**Produit ouvert**
Produit assorti d'une option de paiement anticipé sans pénalité. Le taux est fixé pour le terme du prêt sur garantie mobilière.

**Produit à taux variable**
Produit offrant un maximum de souplesse grâce à un taux qui fluctue en fonction des hausses et des baisses des taux d'intérêt. Les clients peuvent rembourser par anticipation, en tout temps, un prêt sur garantie mobilière ou un prêt hypothécaire ouvert à taux variable. Un prêt hypothécaire standard à taux variable donne la possibilité d'effectuer en tout temps des paiements anticipés de 10 %.

### Location-financement d'équipement

**Crédit-bail FAC**
Les clients peuvent louer de l'équipement neuf ou d'occasion auprès de certains concessionnaires. Ils bénéficient ainsi d'un versement initial réduit, de paiements plus souples et d'un prix avec option d'achat à la fin du contrat de location-financement.

## 7.3 Glossaire

**Actif pondéré en fonction des risques**
Actif pondéré selon le risque relatif (de 0 à 150 %) tel que le prescrivent les exigences réglementaires de capitaux émises par le BSIF.

**Agbassadeur**
Personne ou groupe faisant activement la promotion de l'agriculture de façon respectueuse et significative. Les agbassadeurs ont la conviction que l'agriculture est une industrie moderne et dynamique qui doit être mieux comprise, reconnue et soutenue par les intervenants de l'industrie et le grand public.

**Agroalimentaire**
Les entreprises de ce secteur transforment les produits issus du secteur primaire. Elles incluent les transformateurs, les vineries, les abattoirs et les entreprises de transformation des viandes.

**Agroentreprise**
Entreprise qui fournit des intrants aux producteurs primaires. Ce sont notamment les fournisseurs d'engrais et de produits chimiques, les transformateurs d'aliments pour animaux et les fabricants et concessionnaires d'équipement.

**Alliances**
Relation établie par contrat entre FAC et un autre organisme agricole ou financier dans le but de mettre en commun leurs ressources afin d'offrir une gamme élargie de services aux clients.

**Autres éléments du résultat global**
Gains et pertes attribuables à des variations de la juste valeur qui sont constatées à un poste autre que le bénéfice net, dans une section des capitaux propres appelée Cumul des autres éléments du résultat global.

**Capital total**
Le capital total comprend le surplus d'apport, les bénéfices non répartis et le cumul des autres éléments du résultat global, desquels sont déduits les rajustements réglementaires, qui sont prescrits par le BSIF.

**Charge pour pertes sur prêts**
Charge imputée à l'état des résultats qui correspond au montant requis pour ramener la provision pour pertes sur prêts à un niveau jugé approprié par la direction.

**Contrepartie**
L'autre partie engagée dans une opération financière, habituellement une autre institution financière.

**Couverture**
Technique de gestion du risque qu'une entité utilise pour se protéger contre les fluctuations négatives des cours, des taux d'intérêt ou des taux de change. Cette technique repose sur l'élimination ou la réduction des risques par la prise de positions de compensation ou d'atténuation.

**Décaissements nets**
Montant des fonds décaissés par rapport aux prêts approuvés. Les décaissements nets excluent les prêts existants qui ont été refinancés.

**Dette subordonnée**
Prêt de rang inférieur aux autres prêts en ce qui a trait au droit sur l'actif ou les bénéfices, en cas de défaut du débiteur. La dette subordonnée n'est habituellement pas assortie d'une garantie.

**Entité structurée**
Entité conçue afin que les droits de vote ou droits similaires ne constituent pas le principal facteur déterminant qui la contrôle et dont les activités pertinentes sont dirigées au moyen d'accords contractuels.

**Financement mezzanine**
Instrument de financement hybride qui combine à la fois les caractéristiques d'un prêt et celles d'un financement par actions, et qui est typiquement utilisé pour financer l'expansion de sociétés par actions existantes. Le financement mezzanine prend souvent la forme d'un financement par capitaux d'emprunt qui donnent au prêteur le droit de convertir ce financement en participation dans le capital-actions de la société par actions s'il n'est pas remboursé en totalité à l'échéance.

**Fournisseurs et transformateurs**
Les fournisseurs et les transformateurs vendent des produits aux producteurs primaires, achètent leurs produits ou leur offrent divers services. Ce sont par exemple des fabricants et des concessionnaires d'équipement, des fournisseurs d'intrants, des grossistes, des entreprises de marketing et des transformateurs.

**Gestion du risque d'entreprise (GRE)**
Mise en application de mesures coordonnées à tous les niveaux de la société dans le but d'aider cette dernière à gérer et à contrôler les risques auxquels elle est exposée.

**Instrument financier dérivé**
Instrument financier dont la valeur est déterminée et dérivée d'après un prix, un taux d'intérêt, un taux de change ou un indice des prix sous-jacent. L'utilisation d'instruments financiers dérivés permet de transférer, de modifier ou de réduire le risque réel ou prévu lié aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change. Les contrats de produits dérivés comprennent les swaps de taux d'intérêt, les options sur taux d'intérêt, les swaps de devises et les contrats à terme.

**Intérêts créditeurs**
Revenus gagnés sur les prêts, l'encaisse et les placements.

**Intérêts créditeurs nets**
Différence entre les intérêts réalisés sur les éléments d'actif (p. ex., prêts et valeurs mobilières) et les intérêts payés sur les emprunts.

**Intérêts débiteurs**
Dépenses liées aux dettes contractées.

**Juste valeur**
Montant qu'un tiers indépendant paierait ou recevrait pour acheter ou vendre un instrument financier sur le marché. La juste valeur correspond à la valeur actualisée estimative des flux de trésorerie, après ajustement pour le risque.

**Levier financier**
Rapport entre le total du passif et les capitaux propres d'une entreprise.

**Paiements anticipés**
Versements de capital non prévus au calendrier de remboursement effectués avant l'échéance du terme.

**Point de base (pdb)**
Un centième de un pour cent. Le point de base sert à décrire le taux d'intérêt applicable ou le rendement d'un placement (1 point de base = 0,01 %).

**Prêt douteux**
Prêts pour lesquels, de l'avis de la direction, il n'existe plus de certitude raisonnable de percevoir dans un délai acceptable le plein montant de capital et d'intérêt. De plus, tout prêt affichant un montant en souffrance supérieur à 500 $ pendant 90 jours est classé douteux, sauf s'il est suffisamment garanti.

**Processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres (PIEAFP)**
Processus de bout en bout conçu pour s'assurer que FAC conserve une position de capital sécuritaire et solide dans le but d'affronter des creux économiques et des périodes de pertes prolongées et d'appuyer son orientation stratégique.

**Production primaire**
Exploitations agricoles qui produisent des matières premières telles que des céréales et oléagineux, du lait, des fruits et des légumes ou qui font l'élevage de bovins, de porcs, de volaille, de moutons ou d'autres espèces de bétail.
La production primaire comprend aussi les vignobles, les serres, les exploitations forestières (culture, production et coupe d'arbres), les exploitations aquicoles (l'élevage de poissons d'eau douce ou salée) et l'agriculture à temps partiel.

**Programme d'emprunt des sociétés d'État**
Le programme du gouvernement fédéral accordant du financement direct aux grandes sociétés d'État emprunteuses.

**Provision pour pertes sur prêts**
Meilleure estimation de la direction quant aux pertes subies sur le portefeuille de prêts et de contrats de location-financement. Au bilan, les provisions sont comptabilisées comme déductions distinctes des prêts et des contrats de location-financement.

**Ratio de levier**
Niveau de dette exprimé en dollars de dette contractée pour chaque dollar de capitaux propres, excluant le cumul des autres éléments du résultat global.

**Ratio de distribution**
Pourcentage des dividendes attribuables à l'actionnaire de l'entité mère en fonction du bénéfice net de l'exercice précédent.

**Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)**
Engagement d'une société à exercer ses activités de façon durable sur les plans économique, social et environnemental, tout en tenant compte des intérêts des parties concernées, notamment les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités, l'environnement et la société en général, selon la définition du Canadian Business for Social Responsibility.

**Ratio d'efficience**
Mesure servant à évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources pour générer des bénéfices (frais d'administration exprimés en pourcentage des produits). Les produits comprennent les intérêts créditeurs nets, le produit net tiré de l'assurance et les autres produits.

**Ratio de capital total**
Niveau de capital total détenu en fonction des risques pris par une institution, qui s'exprime sous forme de pourcentage du capital total par rapport à l'actif total pondéré en fonction des risques.

**Rendement de l'actif (RDA)**
Bénéfice net attribuable à l'actionnaire de l'entité mère, exprimé sous forme de pourcentage de l'actif moyen total.

**Rendement des capitaux propres (RCP)**
Bénéfice net attribuable à l'actionnaire de l'entité mère exprimé en pourcentage du total des capitaux propres moyens, excluant le cumul des autres éléments du résultat global.

**Risque de contrepartie**
Risque que la contrepartie ne soit pas en mesure d'honorer ses obligations aux termes du contrat qu'elle a conclu ou de la transaction à laquelle elle participe.

**Risque de taux d'intérêt**
Risque qu'une fluctuation des taux d'intérêt ait des répercussions négatives sur les intérêts créditeurs nets et la valeur économique.

**Secteur de production**
Type particulier de production agricole (produits laitiers, élevage bovin, céréales et oléagineux, agroentreprise, etc.)

**Valeur marchande des capitaux propres au portefeuille**
Valeur actualisée nette des actifs après soustraction des passifs. Elle sert à déterminer la sensibilité de la valeur économique nette aux fluctuations des taux d'intérêt.

## 7.4 Emplacement des bureaux (au 31 décembre 2016)

Colombie-Britannique
Abbotsford, Dawson Creek, Duncan, Kelowna, Surrey

Alberta
Barrhead, Brooks, Calgary, Camrose, Drumheller, Edmonton, Falher, Grande Prairie, High River (S), La Crete, Leduc, Lethbridge, Lloydminster, Medicine Hat, Olds, Red Deer, Stettler (S), Strathmore (S), Vegreville, Vermilion, Westlock

Saskatchewan
Assiniboia, Carlyle, Humboldt, Kindersley, Meadow Lake (S), Moose Jaw, Moosomin (S), North Battleford, Prince Albert, Regina, Rosetown, Saskatoon, Swift Current, Tisdale, Wadena (S), Weyburn, Yorkton

Manitoba
Arborg, Brandon, Carman, Dauphin, Killarney (S), Morden, Neepawa, Portage la Prairie, Shoal Lake (S), Steinbach, Stonewall (S), Swan River, Virden, Winnipeg

Ontario
Casselman, Chatham, Clinton, Essex, Frankford, Guelph, Kanata, Kingston, Lindsay, Listowel, London, Mississauga, New Liskeard, Owen Sound, Simcoe, Stratford, Thornton, Vineland, Walkerton, Woodstock, Wyoming

Québec
Alma, Blainville, Drummondville, Gatineau (S), Granby, Joliette, Lévis, Rivière-du-Loup, Salaberry-de-Valleyfield, Sherbrooke, Sainte-Marie, Saint-Hyacinthe, Saint-Jean-sur-Richelieu, Trois-Rivières, Victoriaville

Nouveau-Brunswick
Moncton, Woodstock

Terre-Neuve-et-Labrador
Mount Pearl

Nouvelle-Écosse
Kentville, Truro

Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown

(S) Bureau satellite – heures réduites

Siège social
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 306-780-8100
Télécopieur : 306-780-5167

Logiciels de gestion FAC
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Sans frais : 1-800-667-7893
Téléphone : 306-721-7949
Télécopieur : 306-721-1981

Investissement FAC
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 306-780-2728
Télécopieur : 306-780-8757

Relations – gouvernement et intervenants
Tour 7, 10e étage, pièce 319
1341 Baseline Road
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : 613-773-2940

fac.ca
csc@fac-fcc.ca

Numéro sans frais
Heures de service prolongées : 1-888-332-3301

Les placements de capital-risque de FAC sont gérés par :

AVRIO CAPITAL

avriocapital.com
info@avriocapital.com

## 7.5 Personnes-ressources

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur le Plan d'entreprise de FAC ou fournir des commentaires, veuillez communiquer avec :

Siège social
Financement agricole Canada
1800, rue Hamilton,
C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 306-780-8100
fac.ca

Brenda Stasuik
Stratégie, relations avec le gouvernement et responsabilité sociale d'entreprise
Téléphone : 306-780-8532
Courriel : brenda.stasuik@fac-fcc.ca

Leah Sharpe
Planification d'entreprise et reddition de comptes
Téléphone : 306-780-7456
Courriel : leah.sharpe@fac-fcc.ca

Anne Boswall
Relations avec le gouvernement et les intervenants
Financement agricole Canada
Tour 7, 10e étage, pièce 319
1341, chemin Baseline
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : 613-773-2940
Courriel : anne.boswall@fac-fcc.ca

# Annexe A – Énoncé relatif aux priorités

Référence : 221054

Monsieur Dale Johnston
Président
Financement agricole Canada
1800, rue Hamilton
C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3

Monsieur,

Le gouvernement du Canada a pris des engagements généraux par rapport à une croissance économique inclusive et durable, à une meilleure inclusion sociale, à un gouvernement ouvert et transparent ainsi qu'à un Canada plus sécuritaire. À titre de ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, je suis tenu d'assurer le respect de ces engagements et des priorités sectorielles qui sont énoncées dans la lettre de mandat que m'a remise le premier ministre.

Le gouvernement accorde une grande importance à l'atteinte de résultats. Le premier ministre et le président du Conseil du Trésor travaillent à instaurer des processus de production de rapports plus efficaces afin que les Canadiens puissent suivre plus facilement les progrès que le gouvernement réalise quant au respect de ses priorités.

Le gouvernement s'est engagé à atteindre ses objectifs grâce à un esprit de collaboration renouvelé et axé sur l'amélioration des partenariats avec les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les peuples autochtones du Canada. Il a rehaussé les exigences relatives à son ouverture et à sa transparence. Nous devons aussi appuyer le gouvernement dans la mise en œuvre de son nouveau processus de sélection pour les nominations par décret du gouverneur en conseil et les nominations ministérielles. Il s'agit d'un processus ouvert, transparent et fondé sur le mérite qui permet de trouver des candidats hautement qualifiés, qui contribuera à l'atteinte de la parité entre les sexes et qui permettra de véritablement refléter la diversité du Canada.

Dans le document *Pour un gouvernement ouvert et responsable*, le premier ministre indique que l'envoi de lettres de mandat par un ministre aux organisations de son portefeuille est une pratique exemplaire qui permet d'assurer l'intégrité et la cohérence des activités gouvernementales d'une manière intégrée qui apporte le meilleur soutien au portefeuille et au secteur en question.

.../2

À titre de ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, mon objectif premier est de soutenir le secteur agricole de façon à lui permettre d'être un chef de file dans la création d'emplois et l'innovation. Ma lettre de mandat définit des priorités sectorielles qui consistent notamment à aider le secteur par rapport à la mise en marché de produits, à la recherche et à l'innovation ainsi qu'à la salubrité alimentaire, et à appuyer l'exportation.

À mesure qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada travaillera à concrétiser ces priorités, la sous-ministre et moi inciterons les organisations de notre portefeuille à respecter les priorités qui relèvent de leur mandat respectif. La présente lettre a pour but de maintenir un dialogue continu entre votre organisation qui fait partie du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et moi.

Il y a du travail important à accomplir dans le secteur agricole, et je demande à Financement agricole Canada de continuer à appuyer la sous-ministre, qui est ma source principale de soutien et de conseils stratégiques au sein de la fonction publique concernant le portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. La sous-ministre doit s'assurer que les activités du portefeuille sont menées d'une manière coordonnée et cohérente dans le respect des rapports redditionnels et des mandats propres à chaque partenaire. Je m'attends à ce que Financement agricole Canada, la sous-ministre et le Ministère restent régulièrement en communication afin d'avoir toute l'information dont ils ont besoin pour appuyer le secteur en temps opportun et d'une manière responsable qui cadre avec l'orientation générale et les priorités du gouvernement.

Je demande à Financement agricole Canada de respecter les priorités ci-dessous, conformément à son mandat.

- En tant que fournisseur national canadien de services financiers et commerciaux spécialement adaptés aux besoins et aux occasions de l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, Financement agricole Canada doit absolument s'assurer que les producteurs et les transformateurs ont accès aux capitaux nécessaires au cours de tous les cycles économiques.

- Continuer à fournir un accès aux capitaux pour permettre aux familles agricoles, aux producteurs et aux entreprises de l'ensemble de la chaîne de valeur agricole de continuer à développer leurs activités, à adopter des pratiques et des modèles commerciaux novateurs, à accéder à de nouveaux marchés et à utiliser de nouvelles technologies. Il faut accorder une attention soutenue aux produits et aux services qui facilitent les transferts entre générations, qui aident les agriculteurs jeunes ou nouveaux à se joindre à l'industrie, qui promeuvent la durabilité et qui améliorent le secteur de la transformation des aliments du Canada de façon à ajouter de la valeur avant l'exportation.

.../3

- Continuer à consolider ses relations avec d'autres institutions financières, y compris les caisses populaires et les banques canadiennes, afin d'explorer des occasions de collaboration et de financement par un syndicat financier dans le but de renforcer l'agriculture canadienne et les régions rurales du Canada.

- Soutenir les intérêts canadiens en matière d'agriculture qui découlent des négociations commerciales en continuant à collaborer avec la Banque de développement du Canada, Exportation et développement Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada ainsi que des organisations du secteur privé pour s'assurer que les entreprises canadiennes du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire ont un accès adéquat à des capitaux afin de réussir sur les marchés internationaux.

- Continuer à investir dans des fonds de capital de risque dédiés à l'agriculture pour veiller à ce qu'une expertise et des capitaux de risque élevé soient mis à la disposition du nombre croissant d'entreprises novatrices.

- Continuer à favoriser l'amélioration de la compétitivité de l'industrie sur le marché mondial en communiquant les plus récentes pratiques en matière de gestion d'entreprise et observations économiques au moyen d'ateliers, de publications et de forums d'apprentissage.

- Continuer à promouvoir et à soutenir les initiatives dirigées par l'industrie qui aident le public à mieux comprendre les pratiques agricoles, qui permettent de s'assurer que les producteurs sont au courant des plus récentes tendances en matière de consommation, qui favorisent une meilleure compréhension du public quant à la production d'aliments et qui encouragent l'industrie à maintenir l'acceptabilité sociale de ses activités.

- Appuyer le processus de nomination par décret du gouverneur en conseil en établissant des profils pour les postes au sein de son conseil d'administration et en fournissant d'autres renseignements pertinents pour éclairer le processus de nomination.

Je m'attends à ce que le travail et la conduite de Financement agricole Canada reflètent l'engagement que le gouvernement a pris pour assurer sa transparence, son honnêteté et sa responsabilité envers la population canadienne, respecter les normes d'éthique les plus rigoureuses et gérer les fonds publics avec le plus grand soin et la plus grande prudence.

.../4

Le gouvernement du Canada accorde une grande importance à l'atteinte de résultats, et je sais que je peux compter sur Financement agricole Canada pour respecter les engagements et les priorités ci-dessus pendant le mandat de quatre ans du gouvernement. J'invite Financement agricole Canada à collaborer avec Agriculture et Agroalimentaire Canada pour établir des mesures de rendement permettant d'assurer un suivi et de produire des rapports de façon efficace sur les priorités susmentionnées. Je suis conscient que d'autres enjeux se dessineront et je suis certain que vous les gérerez de façon constructive et que vous ajouterez des priorités à celles qui sont susmentionnées, au besoin.

J'ai hâte de travailler avec vous afin de rendre le secteur agricole du Canada plus sécuritaire, plus fort et plus novateur.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Lawrence MacAulay, C.P., député

c. c. Madame Andrea Lyon, sous-ministre, Agriculture et Agroalimentaire Canada

# Annexe B – Engagement à l'égard des résultats

| Résultat | Indicateur de rendement | Cible de 2017-2018 | Cible de 2021-2022 | Stratégie concernant les données |
|---|---|---|---|---|
| FAC offre des produits, des services et une expérience client qui répondent aux besoins de l'industrie et qui aident les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires à développer leur exploitation, à accéder à de nouveaux débouchés et à innover. | FAC offre des produits qui répondent aux besoins de l'industrie. | Décaissements nets (nouvelles activités d'affaires de FAC) : 9 509,6 millions de dollars | Décaissements nets (nouvelles activités affaires de FAC) : 10 453,9 millions de dollars | Extraction annuelle des données des rapports produits par les systèmes financiers de FAC |
| | | Prêts (total des prêts impayés) : 32 056,8 millions de dollars | Prêts (total des prêts impayés) : 36 827,1 millions de dollars | |
| | FAC offre une expérience client qui répond aux besoins de l'industrie. | Indice de l'expérience client : 62 % | Indice de l'expérience client : 64 % | Sondages auprès de la clientèle à divers moments de l'année. L'évolution des résultats fait l'objet d'un suivi chaque trimestre et à la fin de l'exercice. |
| FAC est là pour l'industrie quel que soit le cycle économique. | FAC maintient une position de capital saine et sécuritaire pour être en mesure de surmonter les périodes de ralentissement économique et de déficit prolongé et pour soutenir ses décisions stratégiques. | Mesure de la suffisance des fonds propres : Ratio de capital cible de 15 % ou plus | Mesure de la suffisance des fonds propres : Ratio de capital cible de 15 % ou plus | Extraction annuelle des données des rapports produits par les systèmes financiers de FAC |
| FAC veille à ce que les exploitations agricoles, les agroentreprises et les entreprises agroalimentaires de toutes tailles aient accès à des capitaux et à un solide partenaire financier. | FAC prête aux petites et aux moyennes entreprises, qui sont moins susceptibles d'attirer des institutions financières traditionnelles comme partenaires financiers. | Pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises : 80 % ou plus | Pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises : 80 % ou plus | Extraction annuelle des données des rapports produits par les systèmes financiers de FAC |
| FAC aide l'industrie à demeurer concurrentielle et améliore les connaissances et les compétences en gestion des producteurs et des autres personnes qui œuvrent dans le | FAC offre des événements d'apprentissage en personne ainsi que des publications et des ressources numériques (vidéos, balados et autres) pour aider les producteurs et les autres personnes œuvrant dans le secteur agricole canadien à | Pointage moyen des participants aux événements relativement à la probabilité qu'ils utilisent l'information tirée de l'événement pour leur exploitation agricole : plus de quatre sur cinq. | Pointage moyen des participants aux événements relativement à la probabilité qu'ils utilisent l'information tirée de l'événement pour leur exploitation agricole : plus de quatre sur cinq. | Sondage auprès des participants aux événements d'Apprentissage FAC mené après chaque événement; les données sont compilées une fois par année. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| secteur agricole canadien. | perfectionner leurs compétences en gestion et à développer leur entreprise. | Nombre de participants aux événements d'apprentissage en personne de FAC : 10 000 | Nombre de participants aux événements d'apprentissage en personne de FAC : 10 000 | |
| FAC soutient la viabilité à long terme de l'agriculture canadienne et investit dans des collectivités rurales partout au Canada. | FAC encourage les partenaires, les producteurs et d'autres personnes à renforcer la confiance du public dans les produits agricoles et alimentaires canadiens (*L'agriculture, plus que jamais*). | À déterminer[1] | À déterminer[1] | À déterminer[1] |
| | FAC investit dans les collectivités où ses clients et ses employés vivent et travaillent. | Au moins 2,5 millions de dollars sont investis dans des initiatives et des projets communautaires, ce qui comprend les fonds versés à des organismes sans but lucratif locaux. | Au moins 2,5 millions de dollars sont investis dans des initiatives et des projets communautaires, ce qui comprend les fonds versés à des organismes sans but lucratif locaux. | Extraction annuelle des données de la base de données Sponsorium (qui fait un suivi de l'évolution des activités d'investissement communautaire de FAC) |
| FAC soutient la prospérité à long terme du secteur agricole canadien en mettant l'accent sur les besoins de la prochaine génération de producteurs, d'agroentrepreneurs et d'exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens. | FAC offre des produits et des services de financement spécialisés pour aider les nouveaux venus et les jeunes agriculteurs, agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires. | Cible de financement au titre du prêt Jeune agriculteur : 2,89 milliards de dollars | Cible de financement au titre du prêt Jeune agriculteur : 3,48 milliards de dollars | Extraction annuelle des données des rapports produits par les systèmes financiers de FAC |

[1] FAC évaluera les mesures qui pourraient être utilisées pour faire un suivi de ce résultat et de l'indicateur de rendement. Les mesures, les cibles et la stratégie concernant les données sont à déterminer.